سلسلة
إدارة الذات
(٢)

بلا ندم

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال ؟



د. أكرم رضا

سلسلة

إدارة الذات

[٢]

بلا ندم

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعَّال؟

THE EFFECTIVE DECISION

د. أكرم رضا

١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠م

رقم الإيـــداع: ٤٧٠٠ - ١٥ - ٢٠٠٠

الترقيم الدولى: X - 301 -265 -944

دار التـــوزيع والنشـــر الإســـلامـيـــة

٢٥١ ش بورسعيد ت ٣٩٠٠٥٧٢ فاكس ٣٩٣١٤٧٥

مكتبة السيدة: ٨ ميدان السيدة زينب ت ٣٩١١٩٦١ ص ب ١٦٣٦

مكتبة الاعلام: ١٢ ش ابن هانئ الأندلس ت ٢٦٠٠٧٣١

مكتبة نصر الدين: ٤٤٦ ش الهرم - أعلى النفق ت ٥٧٣٠٧٥٢

إهداء

إلى أصدقائي من المترددين

يقطع طريقهم الخوف

ويصدهم الندم

دعوة إلى قمة التوكل وقمة الأخذ بالأسباب

﴿لِكَيْلا تَأْسَوْا عَلَىٰ مَا فَاتَكُمْ وَلا تَفْرَحُوا بِمَا آتَاكُمْ وَاللَّهُ لا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ﴾

[الحديد: ٢٣]

د. أكرم رضا

هذه السلسلة

عزيزى الشاب، عزيزتى الشابة،

عندما أخرجنا أول كتاب من هذه السلسلة وكان بعنوان [**إدارة الذات.. دليل الشباب إلى النجاح**] كنا قد وعدناكم بسلسلة من الكتب تحت موضوعات متعددة تخدم طريق إدارة الذات وتعوض الكثير من النقص فى بناء الشخصية الناتج عن قلة الخبرة، وقصور مناهج التعليم، والفقر إلى القدوة، وبدأت الموضوعات تتراص أمامى من خلال لقاءات مع الشباب كل منهم يسألنى عن عنوان معين فهذا يحاورنى حول (كسب الأصدقاء) وهذه تسألنى عن (أسلوب صياغة الأهداف).. وآخر يقول لى : (أريد أن أكف عن الندم بعد كل قرار) وثالث يصرخ (إنى أغرق فى بحر من المشاكل) وهكذا بدأت فى ترتيب الأوراق لتخرج هذه السلسلة؛ تخرج منكم على هيئة استفسارات، وتساؤلات ورغبات وأصيغها أنا لكم معانى وخطوات وقواعد.

وكما اتفقنا فى أول كتاب من هذه السلسلة لن نترك تجربة بشرية ناجحة إلا واستفدنا منها.. سوف نحترم أفكار الآخرين، ولكن المرجع الأساسى، والمنهج القويم الذى نسير عليه ونقيس عليه كل التجارب هو منهج الإسلام قرآناً وسنة، وتجربة واقعية فى الحياة استمرت اكثر من ألف وأربعمائة سنة تمد الدنيا بنور الحضارة وماء الحياة، تجربة مختلفة عن كل تجارب البشر كل الاختلاف ..

هل تعلم كيف تكون عندما يقود الله خطواتك ؟

تعال لنتعلم كيف ننجح من خلال سلسلة إدارة الذات، والهادى الله والقائد الرسول ﷺ .

د. أكرم رضا

مقدمة

لعلكم تفلحون

عزيزى الشاب، عزيزتى الشابة:

لازالت أسئلتكم تجوب أرجاء العقل وتحلق فى الوجدان، والهدف الذى يسعى كل منا إليه هو النجاح أو ما سماه رب العزة "الفلاح" ﴿ **وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ** ﴾ [الحج :٧٧]

ما هى الكلية التى ألتحق بها؟

ما هو المجال الذى أدرس فيه؟

ألتحق بوظيفة أم أعمل عملا حرًا؟

أم الأفضل أن أعد أوراقى للسفر؟

أتزوج هذه أم هذه ؟

أقبل هذا زوجا أم هذا؟

وأحيانا يكون الفارق الزمنى فى اتخاذ القرار كأنه تحويلة القطار التى بمجرد أن يحركها العامل يتخذ القطار مساراً آخر مختلفًا، فقد يكون ذاهبا إلى دمياط فإذا به يتوجه إلى الإسماعيلية..

إن اتخاذك القرار السريع الفعال فى الوقت المناسب يختصر عليك الكثير من الوقت والجهد والمال؛ ولذلك فنحن نقول لك :

إنه كلما كان أسلوبك فى اتخاذ القرار واضحاً ومتقناً فإنك ستعبر الكثير من مشكلات الحياة بلا ندم

وهذا الكتاب (**كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟**) .. هو مساهمة على طريق إدارة الذات نحاول من خلاله أن نتعلم الأسلوب العلمى فى حل المشكلات الذى يصل بنا فى النهاية إلى القرار الناجح الفعال Effective Decision.

القسم الأول

نحو شخصية قرارية مؤثرة فعالة

دعها تنضج

وقف الفتى مبهورا أمام ثمار المانجو المتدلية من شجرتها ثم اندفع ناحية أقربها منه يريد قطفها، ولكن يوقفه صوت والده الوقور من خلفه يقول له:

- دعها يا بنى



نظر الفتى إلى أبيه الواقف خلف كتفه ويده معلقة فى الهواء..

فقال الأب وهو يأخذ بيده ليتمشيا فى الحديقة :

يا بنى إن قطف الثمرة ليس هدفا فى حد ذاته، ولكن الهدف هو الاستفادة منها بعد قطفها، وأظن أن ثمرة غير ناضجة لا فائدة فيها للإنسان على الأقل، فدعها تنضج لتستفيد منها .

إن المشكلة الأساسية التى تواجه الإنسان عند مواجهة المشكلة أو الرغبة فى اتخاذ قرار هو الرغبة فى سرعة الإنجاز.. التى تؤدى إلى الاستعجال فى اتخاذ القرار الذى غالباً ما يكون ناقص الجوانب محكوماً عليه بالفشل منذ بدايته.

الصبر

ونحن نقول لك قبل أن نبدأ: إذا لم تركب سفينة الصبر التى حدثناك عنها كخطوة من خطوات إدارة الذات[1] فإنك لن تستطيع أن تصل معنا إلى الشاطئ بلا ندم.

هذه واحدة والثانية لا بد أن تعلم أن عملية اتخاذ القرارات هى جوهر إدارة الذات، حيث إن إدارة الذات تقوم على اختيار أفضل ما ينبغى عمله ومتى؟ وأين؟ وكيف فهى عملية مستمرة، وملازمة للإنسان فى جميع مراحل حياته، ولذلك فإننا قد نسمى الإنسان فى رحلة حياته صانع القرارات Decision Maker؛ بل ويمثل اتخاذ القرار المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التى تتعرض للواحد منا وأبسط أشكال اتخاذ القرار تكون بإحدى الطرق الآتية:

١- إيقاف عملٍ ما يجرى

٢- البدء بتشغيل جزء ما ساكن

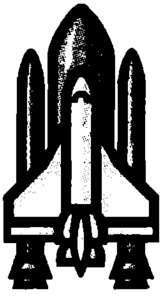
٣- تحويل نشاط معين من اتجاه إلى آخر

التحدى *Shalinger*

وقف العالم كله عن طريق مختلف وسائل الإعلام والأقمار الصناعية يشاهد انطلاق مكوك الفضاء تشالنجر (ومعناه التحدى) يوم ٢٨ يناير ١٩٨٦ من قاعدته فى الولايات المتحدة الأمريكية.

(١) انظر الكتاب الأول فى هذه السلسلة (إدارة الذات- دليل الشباب إلى النجاح).

ووسط انبهار مختلف المشاهدين صدر القرار وانطلق الصاروخ وإذا به بعد أقل من دقيقتين من انطلاقه يتحول إلى كومة من التراب ويصرع ركابه السبعة جميعا.



وعلى حين استقر الرأى على أن السبب الذى أدى إلى الانفجار هو تسرب من حلقات الزيت، فإن الكثيرين يرون أن السبب الحقيقى هو الفشل فى اتخاذ القرار، وفى تقييم عنصر المجازفة.

وقد حير جميع من شهد الحدث من ذوى العلم كيف يمكن أن يقوم متخذو القرار فى وكالة الفضاء الأمريكية باتخاذ قرار هكذا؟!.

ومن الغريب أنه على مدى التاريخ لم يلتفت أحد إلى أهمية الإدارة فى هذا البرنامج الهائل، إنه الانبهار التام بالإنجاز العلمى حتى حدثت الكارثة فوقع اللوم كله على رأس الإدارة ومتخذى القرار .

إن كثيراً من المشاكل تحدث بسبب ضغط الإنجاز ، ولذلك فقد أعلنها الكثيرون من أصحاب الخبرات .

إن عدم اتخاذ قرار إزاء حالة معينة يعتبر قرارا بحد ذاته، وأقول لك: «توقف لثانية قبل أن تضغط على زر التشغيل فقد تنفجر سفينتك».

واسمع معى تعريف القرار . . كما نادى به عالم الإدارة الشهير نيجرو Nigro . . فقد قال:

"القرار هو الاختيار الواعى والدقيق لأحد البدائل المتاحة فى موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة"

الأفضل *The Best*

فالمطلوب ليس فقط اتخاذ القرار، ولكنا نبحث عن الأفضل، وكلما زادت أهمية الموضوع الذى تختار فيه القرار كانت عملية اتخاذ القرار أعقد.

وأقول لكم..



"إن اتخاذ القرار ليس صعباً، ولكن الأصعب كيف تتعلم أن تختار القرار الأفضل؟، وخاصة أن أغلب القرارات تتخذ فى حالة عدم التأكد».

قال صديقى الذى جاء يتفلسف فى تصاريف القدر ويسأل عن آلاف الجنيهات التى يأخذها الطبيب الجراح وخاصة فى القلب مثلاً أو نقل الأعضاء ..أو ذلك الملاح الذى يقود الطائرة وآخرون مثل عامل النظافة أو سائق الحافلة يعمل أكثر ويأخذ أعشار ما يأخذونه هؤلاء.

استمعت منه مبتسماً، وقلت له ببساطة:

- لأن الطيار والجراح يتخذون قرارات تتعلق بالحياة والموت، وانظر كم من المصاريف والسنوات أنفقت عليهم فى التدريب على القدرة على اتخاذ القرار الأفضل.

ولذلك لمّا استنكرت سيدة رقيقة على رسام يطلب منها مبلغاً كبيراً من المال في صورة رسمها لها فقالت له:

-كيف تطلب كل هذا المبلغ عن عمل لم يستغرق منك إلا ست ساعات؟

أجاب الرسام:

- لا يا سيدتى ليس ست ساعات بل ثلاثون عاما من التدريب والخبرة !!

المخاطرة

يتبقى عنصر هام وضرورى بعد ذلك لتكون صانع قرار ناجح ... هذا العنصر يرتبط بالحقيقة التى مفادها **أن هناك نسبة مخاطرة فى كل مواقف القرار،** والشخص الذى لا يملك إرادة المخاطرة لن ينجح أبدا فى قراره، والشخص الذى لا يملك الإرادة والرغبة لتقبل المخاطرة فى صنع بعض القرارات الخاطئة لن يمكنه أن يصنع قرارا على الإطلاق،

فالراغب فى الفاعلية يجب أن يكون لديه الحكم السليم لمعرفة كم المعلومات التى يحتاج إلى جمعها،

والذكاء فى إتقان معرفة هذه المعلومات،

والشجاعة لاتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر للمخاطرة .

وهذه الكفاءة والقدرة على قبول مسئولية اتخاذ القرار- أيا كانت نتائجه هى التى تفصل بين صانع القرار العادى التقليدى وبين أولئك المتميزين والقادة فى هذا المضمار Superior

وقبل أن ننتهى من هذه النقطة نعود إلى **نيجرو لنراجع معا تعريف القرار حيث وجدنا أن له ثلاثة جوانب هامة:**

١- الاختيار الواعى

وأداة هذا الاختيار هو العقل.. والعقل ليس مجرد جهاز يعمل وإنما سمى الكمبيوتر عقلا إليكترونيا حيث يوجد فيه أهم صفة من صفات العقل وهى الحاجة الشديدة للمعلومات لإعطاء أدق النتائج.

٢- البدائل المتاحة

إن وجود أكثر من بديل لحل المشكلة يعطى الحرية والسعة فى المفاضلة بينهم للوصول إلى الأفضل، والبديل الواحد لا يؤدى إلى القرار إنما هو فى النهاية أمر واجب التنفيذ حيث تنعدم حرية الاختيار .

وإذا لم نجد الحل المناسب فى البدائل المطروحة فعلينا أن ننتقل إلى اختيار أقلها ضررا ،و قد يكون البديل هو **"لا تتخذ القرار وابحث عن بديل"**

ونهمس فى أذنك:

أن عقلية الحل الوحيد لا تصلح فى اتخاذ القرارات.

٣- الأهداف المرجوة

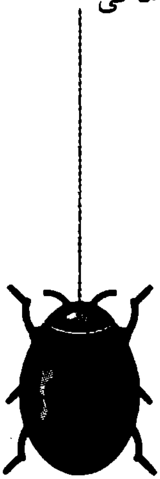
قالوا : إذا لم يكن لك هدف فكيف تعمل على تحقيقه.. فالهدف هو جزره التحفيز الشاخصة أمامك لتندفع إلى الأمام..

سجين زندا

هى قصة أمير حبسه أعداؤه فى إحدى القلاع المعزولة فوق برجها الذى يبلغ طوله حوالى عشرين مترا .. وكانت زوجته تأتيه تحدثه من تحت البرج حيث

ينظر من نافذة أعلاه، وفى يوم ألقى إليها بورقة وقال لها أحضرى ما فى هذه الورقة .. وكان المطلوب :

- حبلا من الحرير الخفيف طوله خمسة وعشرون مترا
- حبلا من القطن طوله خمسة وعشرون مترا
- حبلا من الكتان طوله خمسة وعشرون مترا
- حبلا غليظا مجدولا طوله خمسة وعشرون مترا
- إناء به قليل من العسل و.......!
- خنفساء كبيرة!!!



وأسرعت الزوجة بإحضار المطلوب، ووقفت تحت البرج تستمع إلى تعليماته.. فقال لها اربطى الآن خيط الحرير الرقيق فى ساق الخنفساء .. وضعى على أنف الخنفساء نقطة عسل .. وضعيها على جدار القلعة ورأسها إلى أعلى.

هل علمتم الآن بقية القصة.. أم تريدون أن أحكى لكم بقيتها؟.

قد أكملها لكم ولكن أريد قبل ذلك أن أقول لكم أن نق لة العسل كانت الهدف التى عملت الخنفساء للوصول إليه فحفزت همتها ونشطت مسرعة متوجهة إلى أعلى.. وما دام الهدف (أقصد نقطة العسل) تشم الخنفساء رائحته وتستشعر قربه ودنوه منها، فإن مسافة العشرين مترا كانت ألذ رحلاتها فى الحياة.

هل عرفتم الآن معنى الأهداف المرجوة .. فإنها الغاية .. واتخاذ القرار هو الوسيلة للوصول إلى هذه الأهداف.

١٠ مقدمات بين يدى صانع القرار

١ - صاحب القرار

السيف المسلول

عندما وقف خالد بن الوليد مساء ذلك اليوم من أيام غزوة مؤتة على قبور القواد الشهداء الثلاثة زيد وجعفر وابن رواحة (رضى الله عنهم) ماذا كان يدور فى رأسه؟

إنه الموقف كله.. حين تساقط الشهداء الثلاثة (واحد وراء الآخر).

ثم أخذ الراية ثابت بن مقرن فصرخ فى الناس:

«أيها الناس اختاروا لكم أميرا».

فقالوا: أنت.

قال: لست أصلح لها .. وإنما يصلح لها خالد.

وأجمع المسلمون عليك يا خالد لتكون قائدهم ساعتها وأنت مشغول بمدافعة سيول الروم المدمرة.. ساعتها هل ترددت؟.. إنك حديث عهد بالإسلام بل وحديث عهد بالقتال مع المسلمين أنفسهم.

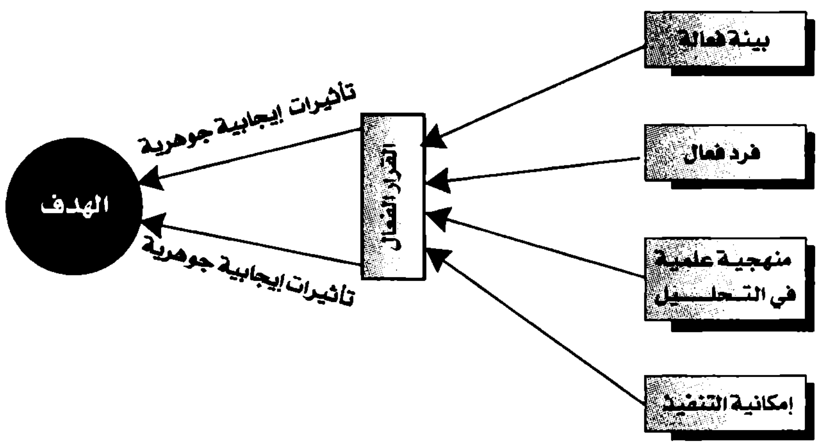
لم تفكر في مائتى ألف رومى وعربى أمام ثلاثة آلاف مسلم، لم تفكر فى الشهداء الثلاثة الأبرار الذين سبقوك، بل حملت الراية وهيجت المسلمين فدافعوا ودفعوا حتى انقضى هذا النهار وفصل بينكم وبين أعدائكم الليل..

والآن ما هو قرارك يا خالد؟

وقبل أن تستمر أيها القارئ الكريم هل تستطيع أن تضع نفسك أنت مكان خالد، وتقترح قرارا يتخذه خالد بن الوليد فى هذه الموقعة؟

وحتى نفكر جيداً مع خالد بن الوليد رضى الله عنه تعالوا لنتعرف على عوامل إتخاذ القرار الفعال

انظروا إلى هذا الشكل:



عوامل اتخاذ القرار الفعال

فعندما تصب هذه العوامل الأربعة فى إناء القرار، فإن الناتج الأولى هو تأثير إيجابى جوهرى مؤثر والناتج النهائى الوصول إلى الهدف.

وهذه الأربعة هى:

العامل الأول:

بيئة فعالة:

فتوفير البيئة الفعالة التى يسهل استجابتها للقرار وتسرع فى تنفيذه بكل حواسها وقراراتها من المؤثرات الجيدة لإنتاج القرار الفعال.

وبيئة الصحابة فيها تلك الصفات التى تؤهلها لأن تكون بينة فعالة ومن هذه الصفات:

أولا: النية والإخلاص

فلم يكونوا يقاتلون لمغنم شخصى أو لعلو مكانه.. وإنما كان همهم إحدى الحسنيين النصر أو الشهادة.. وهذا أحد قوادهم عبد الله بن رواحة يودع الناس فى المدينة فقال لهم المسلمون: [صحبكم الله ودفع عنكم وردكم إلينا صالحين]

فإذا به يقول:

لكننى اسأل الرحمن مغفرة

وضربة ذات فرع تقذف الزبدا

أو طعنة بيـدى حـران مـجـهـزة
بحـربه تنفـذ الأحـشـاء والكبـدا
حـتى يقـال إذا مـروا على جدثى
أرشـده الله من غـاز وقـد رشـدا(*)

ثانيا: البطولة والإقدام والشجاعة

فعندما جهز الرسول ﷺ هذه الغزوة فى سنة ثمان من الهجرة جعل الأمير عليها زيد بن حارثة وقال إن أصيب زيد فجعفر بن أبى طالب فإن أصيب جعفر فعبد الله بن رواحة..

وقد قتل زيد بن حارثة أمام تدفق جموع الروم الهادرة فالتقط الراية جعفر قبل أن تسقط مع جسد زيد.. واقتحم يقاتل فلما زاد الروم حوله رمى نفسه من فوق الفرس وبدأ يقاتل على رجليه وهو يردد كأنه يعزف على أنغام السيوف اللامعة..

يا حـبـذا الجنة واقـتـرابهـا
طيـبـة وبـارد شـرابهـا
والروم روم قـد دنا عـذابهـا
كـافـرة بعـيـدة أنسـابهـا
علىَّ إذ لاقيتها ضرابها

فإذا بسيف يقطع يمينه التى كانت تحمل الراية فيسرع ليلتقطها بشماله التى أبت إلا أن تلحق بأختها، فيأخذ الراية بين ساقيه حتى تنهال عليه السيوف والراية

(*) جدثى أى جسدى.

لازالت مرفوعة تنتظر القائد الثالث "عبد الله بن رواحة" الذى ينطلق كالنسر الثائر؛ ليلتقط الراية ويهرول بها على مرتفع قريب يرقب المعركة ليحدد وجهته. وأمام صليل السيوف اللامعة .. وهدير مائتى ألف رومى ذاب فيهم الثلاثة آلاف مسلم .. وتناثرت أشلاء قائدين قبله.. وإدراكه التام أن حامل الراية هو المستهدف الأساسى لسيوف العدو.. وجد فى نفسه بعض التردد.. فهتف فى نفسه صائحاً

أقسمت يا نفس لتنزلنه
لتنزلن أو لتكرهنه
إن أجلب الناس وشدوا الرنة
مالى أراك تكرهين الجنة
يا نفس إلا تُقتلى تموتى
هذا حمام الموت قد صليت
وما تمنيت فقد أعطيت
أن تفعلى فعلهما هُديت

يقصدّ بفعلهما .. صاحبيه زيدا وجعفر .

ثم يهوى بفرسه إلى أمواج المعركة الهادرة فيلقاه ابن عم له بقطعة من لحم وهو يقول له: يا أخى إنك لم تأكل منذ الصباح .. شد بهذا صلبك

فأخذها من يده وأخذ قطعة بأسنانه .. ثم سمع صوت القتال .. فألقاها من يده وهو يشد لجام فرسه ليهوى إلى المعركة وهو يقول: الناس فى المعركة وأنت يا نفس فى الدنيا ؟

وقاتل حتى قتل (رضى الله عنه).

فلم يكن ينقص الفريق الذى سيعمل فيه خالد النية الصالحة ولا القوة والشجاعة والإقدام فكانت أفضل بيئة لاتخاذ أى قرار.

ثالثاً: الطاعة

ويكفى أن نعلم أن رسول الله ﷺ قد أخبر هؤلاء الأصحاب أن طاعة الأمير من طاعته ﷺ التى هى من طاعة الله وأن السمع والطاعة واجبان للأمير مهما كان حاله ومهما كان قدره..

العامل الثانى:

الفرد الفعال:

وهو القائد خالد بن الوليد .. الفارس الذى لم يكن ليخسر معركة قبل إسلامه وهو صاحب الالتفافة القاتلة فى غزوة أحد عندما كمن خلف الجبل بالفرسان لا يتحرك، حتى إذا رأى الرماة عصوا أمر رسول الله ﷺ ونزلوا من على الجبل عندما انهزم المشركون.. فإذا به يلتف خلف الجيش المنهزم "جيش قريش" والجيش المنتصر الذى شغله جمع الغنائم ليصعد على جبل الرماة ليقتل ما تبقى منهم على الجبل وينزل مع فرسانه ليغير مجرى المعركة ويقلب الأمور رأسا على عقب.

ولقد كان قرار إسلامه خاطفا حازما فعالا مثل ضرباته العسكرية الموفقة، فبعد نصر الله للمسلمين فى غزوة الخندق .. كان خالد ينطلق متوجها إلى المدينة

مهاجرا قبل الغزوة "غزوة مؤتة" بثلاث سنوات، وإذا به يلتقى بعمرو بن العاص وقد اتخذ نفس قراره ليسأله عمرو :

- إلى أين يا أبا سليمان؟

فتنطلق الكلمات من فم خالد كضربات سيفه فى معاركه الحاسمة تعلن عن قراره .

- والله لقد استقام المنسم "أى الطريق" وإن الرجل لنبى، أذهب والله فأسلم فحتى متى؟

العامل الثالث:

منهجية علمية فى التحليل «فن حل المشكلات»

فالقضية كلها معروضة الآن أمام خالد بن الوليد، وأنه ليتذكر عندما علم المسلمون بخبر الروم أنهم قالوا:

- نكتب إلى رسول الله ﷺ فنخبره بعدد عدونا؛ فإما أن يمدنا بالرجال وإما أن يأمرنا بأمره فنمضى له..

ولكن عبد الله بن رواحة يقوم فى الناس خطيبا يقول لهم :

- يا قوم والله إن التى تكرهون للتى خرجتم تطلبون .. إنها الشهادة وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة ،ما نقاتلهم إلا بهذا الدين الذى أكرمنا الله به فانطلقوا فإنما هى إحدى الحسنيين إما النصر وإما الشهادة.

فقال الناس: قد والله صدق ابن رواحة .. وانطلقوا.

وبدأ خالد بن الوليد يحلل المشكلة ليصل إلى أفضل قرار.. هل يستمر فى القتال؟ أم ماذا؟

أعلم مدى شوقك الآن لمعرفة قرار هذا القائد فى أول معركة حقيقية له بعد إسلامه ولكن قبل أن يتخذ خالد القرار تعالوا لنتعرف على الخاصية الرابعة من خواص القرار الفعال وذلك فى :

العامل الرابع:

إمكانية التنفيذ

أظن أن بعد ما قلناه عن هذه البيئة الفعالة التى تتميز بالسمع والطاعة والشجاعة والتضحية حول خالد .. لا مجال لديكم للشك فى أن القرار الذى سيخرج سيو ضع محل التنفيذ .

فماذا كان القرار ؟

وكيف تم التخطيط لتنفيذه؟

أمر خالد الجيش أن يترك الراحة ويقوم كل واحد منهم ليشعل نارا، وأن تقوم مجموعة بإثارة الخيول ليحدث أكبر قدر من الضجيج والغبار، وحدث فى نفس الروم ما أراده خالد، لقد ظنوا أن مددا عظيما قد وصل إلى المسلمين .

وفى الصباح صف خالد جيشه مع تغيير بسيط فلم يقف أى جندى فى مكانه .. أصبحت الميسرة وسطا والميمنة مؤخرة والمؤخرة ميمنة.. وهكذا .. فايقن الروم أن هناك مددا قد وصل للمسلمين .. وبدأ خالد فى المناوشات الخفيفة بتلك الكتيبة من الجيش، وكانت كتيبة أخرى تجمع اغراض الجيش وتعدها ..

ما هو القرار الذى اتخذه خالد ؟

عند انتهاء النهار وبعد مناوشات على البعد ودون الدخول فى قتال حقيقى إذا بخالد وتحت جنح الليل يأمر جيشه بالرحيل مع ترك بعض من الأفراد لإغفال الروم عن هذا الرحيل.

وقبل أن تذهب بك الظنون تعالى إلى المدينة لنرى رسول الله ﷺ يقف يخبر الناس بما تم فى المعركة، وقد نقلها له الوحى كاملة فقال: **أخذ الراية زيد بن حارثة فقاتل بها حتى قتل شهيدا.. ثم أخذها جعفر فقاتل بها حتى قتل شهيدا، ثم أخذها عبد الله بن رواحة فقاتل بها حتى قتل شهيدا ،ثم أخذها خالد بن الوليد.. اللهم إنه سيف من سيوفك، فأنت تنصره.**

ومن يومها سمى خالد سيف الله .

وعلى أبواب المدينة وقف الرسول ﷺ والمسلمون يستقبلون خالد ومعه الجيش.. فإذا بالصبيان يلقون عليهم بالتراب ويقولون: يا فُرّار يا فُرّار. ولكن الرسول ﷺ يقول: **ليسوا بالفرار ولكنهم الكُرّار إن شاء الله تعالى.. أنا فئتكم .** وذلك تحقيقا لقول الله تعالى: ﴿ **وَمَن يُوَلِّهِمْ يَوْمَئِذٍ دُبُرَهُ إِلاَّ مُتَحَرِّفًا لِّقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّزًا إِلَىٰ فِئَةٍ فَقَدْ بَاءَ بِغَضَبٍ مِّنَ اللَّهِ وَمَأْوَاهُ جَهَنَّمُ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ** ﴾ [الأنفال: ١٦]

قرار كالسيف

هذا هو قرار خالد .. قرار مخالف لكل التوقعات.

فمع جيش هذه روحه المعنوية، وتلك قدراته القتالية، وهذه رغبته فى الشهادة لا يستطيع قائد أن يأمره أن يترك المعركة ويعود لمجرد إنه يمثل من الناحية العددية واحدا إلى خمسة وسبعين تقريبا بالنسبة لعدوه .

وقد بدا ذلك واضحا فى نفسية المسلمين فى المدينة، حيث اتهموهم بالفُرّار؛ بل وحتى نفسية الجنود بعد ذلك، فهذا واحد يكاد من شعوره بالإحباط ألا يحضر الصلاة مع رسول الله ﷺ وهو "مسلم بن هشام بن العاص" ولكن آخر وهو "قيس بن المسحر" يعلل ما فعل فيقول:

على إننى آسيت نفسى بخالد

ألا إن خالد فى القوم ليس له مثل(*)

وتحققت الأهداف:

ويحدثك المؤرخون عن آخر عنصر من عناصر القرار الفعال وهو التأثير الإيجابى وتحقيق الأهداف.. يقول المباركفورى صاحب كتاب "الرحيق المختوم"

«إن رسول الله ﷺ بعث «الحارث بن عمير الأزدى»: بكتابه إلى عظيم بصرى (فى العراق) فتعرض له "شرحبيل بن عمرو الغسانى»- وكان عاملا على البلقاء من أرض الشام من قبل قيصر- فأوثقه رباطاً ثم قدمه فضرب عنقه.

وكان قتل السفراء والرسل من أشنع الجرائم، فاشتد ذلك على رسول الله ﷺ فجهز إليهم جيشا قوامه ثلاثة آلاف مقاتل».

فهذا هو إذن سبب خروج جيش مؤتة؟! تأديب ذلك الغسانى الوقح الذى يقتل السفراء ،وبيان عدم هوان وضعف الدولة المسلمة الوليدة فى المدينة.

فما أثر رجوع هذا الجيش بالطريقة التى رجع بها أو ما هو أثر قرار خالد بن الوليد رضى الله عنه ؟

(*) آسيت أى عزيت نفسى وواسيتها بأنى فعلت مثل عظيم مثل خالد.

يقول المباركفورى : "وهذه المعركة وإن لم يحصل بها المسلمون على الثأر الذى عانوا مرارتها لأجله، لكنها كانت كبيرة الأثر لسمعة المسلمين. لقد ألقت العرب كلها فى دهشة وحيرة فقد كانت الرومان اكبر وأعظم قوة على وجه الأرض، وكانت العرب تظن أن معنى جلادها هو القضاء على النفس وطلب الحتف.

فكان لقاء هذا الجيش الصغير (ثلاثة آلاف مقاتل) مع ذلك الجيش الكبير (مائتى ألف مقاتل) ثم الرجوع من الغزو من غير أن تلحق به خسارة تذكر ،كان ذلك من عجائب الدهر ويؤكد أن المسلمين من طراز آخر غير ما ألفته العرب وأنهم مؤيدون ومنصورون من عند الله وأن صاحبهم (رسول الله ﷺ) على حق ».

ولذلك أقبلت أشد القبائل عداء على الإسلام فأسلمت بنو سليم وأشجع وغطفان وذبيان وفزارة وغيرها، ثم كانت هذه المعركة بداية اللقاء مع الرومان ووضع أول مسمار فى نعش الإمبراطورية الرومانية .. وتحرير المسجد الأقصى من أسرهم ودنسهم .

والآن هل نستطيع أن نكون مثل قيس بن المسحر ونتأسى بخالد الذى ليس له مثل ؟!.. أظنه يمكن.

٢- مؤهلات القرار الفعال

ولذلك نستعرض معا مجموعة من المواصفات التى يمكن إذا تدربنا عليها أن نكون مؤهلين لإنجاز القرار الفعال ولندع أهل الإدارة يتحدثون..

"إن دراسة تجارب القيادات الإدارية الناجحة تؤكد أن هذا النجاح لم يكن ضربة حظ أو نتيجة لجهود سطحية، إنما جاء نتيجة توافر صفات شخصية معينة مكنت صاحبها من اتخاذ قرارات سليمة فى عمله، الأمر الذى أدى إلى نجاحه فى العمل طالما أن اتخاذ القرارات يعتبر محور العملية الإدارية».

إن متخذى القرارات الإدارية عالية الكفاءة يشتركون معا فى اثنتى عشرة صفة شخصية وهذه الصفات هى:

١- اتساع الأفق:

أى التركيز على الصورة الكلية لموضوع القرار بغرض التعرف على الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها.

٢-عدم الرضا:

إدراك إن هناك أسلوبا أفضل يجب تطبيقه والسعى لتطبيق هذا الأسلوب.

٣-الحساسية:

الإحساس المفرط بالموقف (المشكلة) قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.

٤-محفز:

يجدد ويبتكر وفى نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين.

٥- يستغل الفرصة:

يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل ويبتعد عن الفرص غير الملائمة.

٦- التنمية الذاتية للمهارات:

يهتم دائما بتنمية وصقل مهاراته.

٧- مجدد:

أى أنه دائم تدعيم أساليبه التقليدية بأساليب جديدة للقيام بأداء الأعمال.

٨- بعد النظر:

توافر القدرة على توقع الأحداث المقبلة والتنبؤ بمسيرتها والاستعداد لها.

٩-القدرة على التفهم والتقييم:

وهى القدرة على تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير، ودائما يسأل نفسه عن مدى ما وصل إليه والمتبقى له.

١٠- يؤمن بالشورى:

السعى لاستشارة الآخرين وإشراكهم فى عملية اتخاذ القرار.

١١- القدرة على تقدير المنفعة:

لديه قدره على تقدير الطرق التى تحقق النتائج المرغوبة والقدرة على إقناع الآخرين على اتباع هذه الطرق.

١٢- الشجاعة فى تحمل المخاطر:

يتحمل المخاطر مادامت تتعلق بالمسئوليات الملقاة على عاتقه ويرغب فى تحمل مسئوليات جديدة.

وإثنتا عشرة نصيحة

وهذه مجموعة نصائح ينبغى أخذها فى الاعتبار عند اتخاذ القرار الفعال:

١- المرونة الذهنية بين العناصر الملموسة وغير الملموسة والعناصر العاطفية والعقلانية.

٢- التحديد الجيد للهدف وأن يكون مبسطاً ويمكن تحقيقه .

٣- أن يكون القرار عمليا قابلا للقياس والتطبيق .

٤- لا يمكن إرضاء كل الأطراف .. ولكن يمكن إقناعهم وتحييدهم .

٥- يوجد عادة بدائل فرضية.

٦- احرص على تحويل عملية القرار من عملية ذهنية إلى عمل مادى منظم.

٧- احرص على أخذ الوقت الكافى فى الدراسة حتى تستطيع توفير الوقت بعد اتخاذ القرار.

٨- لا تؤجل القرار إلى ما لا نهاية.

٩- الاعتراف بحتمية التغيير : فالحياة دائمة الحركة بناءاً أو هدما، فوجه قرارك إلى البناء الفعال أو الهدم المفيد.

١٠- المتابعة تعنى السؤال المستمر هل كان القرار سليما أم خاطئا؟ فتخلص من القرار الخاطئ وأسرع فى تغييره.

١١- توقع نتائج للقرار وتحلَّ بالمرونة فى التمسك والإلغاء والتعديل حسب النتائج غير المتوقعة(*).

١٢-أقدم على ممارسة عملية اتخاذ القرار حتى تجيد مهارة صناع القرار.

(*) انظر الخطوة التاسعة (بلاندم) من هذا الكتاب.

٣- سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار

لكل شخصية صفة بارزة تميزها وتسيطر على سلوكها حتى أنه - وفى كثير من الأحيان تعرف الشخصية بهذه الصفة فهناك الإنسان المتردد والمحقق والعاطفى.

فهل هناك علاقة بين هذه السمة البارزة فى الشخصية وبين أسلوبها فى اتخاذ القرار؟.. هذا ما يمكن أن يجيب عنه البيان التالى:

الشخصية	أهم سماتها	نوع القرار
١- محب المخاطرة	■ نافد الصبر ■ شخصية قوية ■ لا يهتم بالمعلومات	■ قرار متسرع
٢ متجنب المشاكل	■يتمنى لو يقوم بديل غيره باتخاذ القرار. ■يلقي باللوم على الآخرين لأنهم اضطروه لأخذ قرار	■ يتجنب اتخاذ أي قرار

الشخصية	أهم سماتها	نوع القرار
٣ - المتردد	■ يرجع فى قراراته ■ دائم إشاعة الفوضى والارتباك .	■ يتأخر فى اتخاذ القرار إلى وقت يتعدى أهميته
٤ - المحقق	■ كثير الشكوى ■ يكتشف الأمور بنفسه	■ قرار مبني على معلوماته واستنتاجاته
٥ - العاطفى	■ لايحب أن يحرج أحدا (يرضى جميع الأطراف) ويسمع جميع الأطراف	■ قراره نابع من مشاعره .
٦ الديمقراطى	■ يحب الاجتماع بالفريق . ■ ويحب الإجماع .	■ قراره متأخر فقد لا يجد أفراد يستشيرهم .
٧ - صاحب قرار (آخر لحظة)	■ قرار مبني على ضغط حيث لا يكون أمامه خيار إلا القرار	■ قرار متسرع مثير المتاعب .

٤ - مواقف من القرار

الموقف الأول:

لا تتسرع:



حدث أثناء تنظيم شركة "بيم" أن قام اتحاد العمال بتوزيع نشرات عند باب المصنع تحتوى على عبارات قدح فى إدارة الشركة. وفى الواقع كانت الصفات التى خلعها العمال على رئيس المؤسسة وكبار معاونيه قد أظهرتهم كجماعة من الطغاة الذين لا مطمع لهم إلا سحق العامل.

وجن الرئيس غضبا؛ فقد نُعت بألفاظ لا يمكن وصفها، ولم يعجبه هذا الأمر إطلاقاً فدعا كبار معاونيه للاجتماع.

وزأر فى مدير المستخدمين قائلاً وهو يقدم له آخر نشرة دعاية طبعها الاتحاد : "ما الذى سوف تفعله إزاء هذا؟ ولماذا لا تقابلهم بالمثل؟ بل بالعكس عندما حضر هذا المأفون وكيل الاتحاد أمس خاطبته كأنه وكيل أحسن عميل لدينا. وأقررته على حق الموظفين، وأن كل ما على الاتحاد أن يفعله أن يظهر لمجلس علاقات العمال القومى انه يمثل أغلبية موظفينا. فمع أى جانب تنحاز أنت؟ أريد عملاً".

وأجاب مدير المستخدمين: "العمل هو ما لا نريده الآن على الأقل، لأننا إذا ما اشتبكنا فى قتال مميت مع الاتحاد فى هذه المرحلة فسنقع تحت رحمتهم. فهم يحاولون أن يدفعونا لنفعل شيئا، ويريدون أن نفقد صوابنا، حتى يقولوا لموظفينا: "انظروا ألم نقل لكم أن شركتكم ضد اتحاد العمال!

ولا أريد أن أميط اللثام عن خطتنا فى الوقت الحاضر حتى لا اضيع ذخيرتنا قبل الوقت المناسب. وأظن أن عنف هجوم الاتحاد سيرتد إليه وخصوصا إذا لم نقابل العنف بالعنف، وفى الوقت المناسب سأقوم بالرد على جميع الاتهامات بدقة وصحة، وقد تم إبلاغ رأى الإدارة إلى رؤساء العمال فى هدوء وعلى انفراد وأعلم أن ذلك سيفيدنا».

وقد نجحت الخطة ورفض الموظفون مطالب الإتحاد لأن الرجل الذى يقود استراتيجية الشركة رفض أن يسمح لنفسه أو للإدارة أن تتسرع فى اتخاذ قرار.

الموقف الثانى:

لا تنطح الصخر:

كان فى اليابان منذ عهد قريب رئيس وزراء يدعى "كونوى" الذى رأس الحكومة اليابانية خلال السنوات التى سبقت حادث ضرب ميناء " بيرل هاربور"

وصادف السيد "كونوى" وقتاً عصيبا لأن غزو الصين والموقف الاقتصادى الكئيب واندفاع قادة الجيش تواقين لإشعال شرارة بدء الحرب العالمية الثانية كانت من المواقف الصعبة التى يتعين عليه أن يتخذ فيها قرارات .

وكانت لديه طريقة معينة بشان اتخاذ القرارات نجحت لفترة من الوقت فعندما كان عليه أن يجيب عن سؤال محرج يعتريه مرض غامض ويعتكف فى منزله ولا يرى أحدا، وكان هذا المرض المناسب يلم به كلما كانت هناك أزمة فيلزم "كونوى" فراشه حتى نجحت طريقته مؤقتا ،ولكن مرجع هذا النجاح يعود إلى دقة ميزان القوى حتى إن أحدا لم يكن يريد أن يعمل أو يضطره إلى ذلك.

وطريقة "كونوى" فى اتخاذ القرارات طريقة موغلة فى القدم ـ ويمكن تسميتها "لا تقرع الصخر" ـ وما دام كل شخص تواقا لأن يبقى الموقف سلبيا فهى مجدية.

ولا يمكنك تجنب اتخاذ قرارات فإذا ما أخفقت فى معالجة موقف ما فإنك فى الحقيقة تكون قد اتخذت قرارا بعدم فعل شىء، وقد يكون هذا أحيانا هو عين الصواب ونجحت هذه الخطة فى حالة "كونوى" لفترة ولكن نتيجة هذه السياسة كانت مفجعة وصحيح أنه قد أنقذ نفسه ولكن إذا ما كان قد اتبع فى النهاية سياسة اكثر إيجابية لكان من الممكن أن تكون خيرا له ولأمته وللعالم أجمع ولكن "كونوى" أخفق ومازالت اليابان تقاسى نتيجة هذا الإخفاق.

ويتخذ كثير من الرؤساء المنفذين موقفا سلبيا لأنهم يفضلون السلامة ويأملون أنهم إذا ما تركوا المسائل تنزلق من على أكتافهم، فإن شخصا آخر سيتخذ قرارا فيها أو ربما لا يتخذ فيها قرارا إطلاقا، ولكن لا أنت ولا هم يمكن أن تعتمدوا على ذلك ولن تتقدم كثيرا كقائد إذا كان هذا هو الإجراء العملي الذى تتخذه.

الموقف الثالث:

اللاقراريون :

تتلخص أهم دوافع البعض فى كونهم من نوع « اللاقراريون » فى :

الخوف من النتائج : ويتمثل فى خوف القائد مثلا من أن يكون القرار سببا من أسباب ظهور الانقسام والاختلاف بين الأعضاء.

وقد تمثل هذا واضحا فى هارون عليه السلام عندما تركه أخوه موسى مع قومه بنى إسرائيل فعبدوا العجل من بعده، فلما عاد موسى غاضبا يلوم أخاه كيف يسمح بهذا أو لماذا لم يتخذ قراره بنسف هذا العجل مثلا ومعاقبة مرتكبى هذا الكفر فكان هذا الحوار العنيف بينهما :

﴿ قَالَ يَا هَارُونُ مَا مَنَعَكَ إِذْ رَأَيْتَهُمْ ضَلُّوا (٩٢) أَلاَّ تَتَّبِعَنِ أَفَعَصَيْتَ أَمْرِي (٩٣) قَالَ يَا بْنَؤُمَّ لا تَأْخُذْ بِلِحْيَتِي وَلا بِرَأْسِي إِنِّي خَشِيتُ أَن تَقُولَ فَرَّقْتَ بَيْنَ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَلَمْ تَرْقُبْ قَوْلِي ﴾ [طه : ٩٢- ٩٤]

وقد يكون فى هذا بعض الصواب إلا أنه فى كثير من الأحيان يكون خطأ وأظن أن السبب الرئيسى لمثل هذا الموقف اللاقرارى هو المركزية الشديدة فى العمل والرجوع الملزم لسلطة أعلى من القائد المباشر فى اتخاذ القرار.

شكل آخر للخوف:

ولهذا الخوف شكل آخر يتمثل فى:

أ- خوف أحد أو بعض الأفراد أن يكون لهذا القرار أى أثر بالسلب على مصالحهم .. وخاصة إذا كانوا من أصحاب النفوذ.

ب- عدم استعداد الأفراد أن يتحملوا ما يتمخض عنه القرار من مسئوليات.

جـ- عدم وجود الموقف الجاد من تعدد الولاءات والتشاحن والخلافات الشخصية.

د- عدم السير جيدا فى مراحل اتخاذ القرار وأهمها مرحلة جمع المعلومات والبيانات مما يفتح المجال لظهور الآراء الشخصية.

هـ- الشعور السلبى نحو المشكلة والإحساس بعدم أهميتها.

و- الشعور الناتج من التجربة السابقة للأعضاء بأن قراراتهم ليست لها أى أهمية وسوف تتجاهل من الجهات الأعلى.

٥- وما هو القرار الفعال؟

ولقد أشار الدكتور سيد الهوارى فى كتابه «المدير الفعال : دراسة تحليلية لأنماط المديرين» إلى المدير الفعال الذى يستطيع أن يأخذ قراراً فعالاً فقال:

« إن طريقة اتخاذ القرارات غير الفعالة السائدة بين المديرين والقادة؛ بل والإنسان فى حياته اليومية تقوم على التفكير الصامت فى مشكلة ما وأن مناقشة أى موضوع بصدد إيجاد حل لها لا يأخذ المنهج التحليلى العلمى وإنما يكون غالبا مجرد إلقاء الضوء على المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة مرتبة وفق تسلسل منطقى».

فهؤلاء وما أكثرهم عندما يتعرضون لحل أى مشكلة :

- لا يكون لديهم مفهوم موحد عن المشكلة
- ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل
- ليست لديهم طريقة لاختيار المشكلة الرئيسية للتركيز عليها
- ليست لديهم طريقة لمعرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة.

«إن مجهوداتهم بالرغم من وفرتها وإخلاصهم فى بذلها، إلا أنها غير ملائمة

لحل المشاكل حلاً سليماً، فهم غالباً ما ينتقلون من نقطة إلى أخرى ومن موضوع إلى آخر بطريقة غير مرتبة؛ مما يعمل على إضاعة الوقت والجهد بلا جدوى، ومما يزيد فى أعباء تكاليف القرار ويجعله غير فعال . وبالتالى يجب أن نعرف كيف يمكن إيجاد بديل فعال وكيف نصل إلى قرارات فعالة؟ »

إن القرار الفعال هو:

١- الذى يتم من خلال أعلى مستوى من الفهم (الدراسة)

٢- الذى يتحول إلى عمل فيحدث أثرا أو تحقيق نتيجة (إمكان التنفيذ)

ولقد بين العالم الأمريكى بيتر دراكر أن الطريقة اليابانية فى اتخاذ القرار تعتمد على الإجماع فى اتخاذ القرار ،وذلك فى ضوء تحديد المشكلة بدقة وفهم جوانبها ثم العمل على مناقشة تلك المشكلة فى المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة حتى يتم التأكد من وضوح المشكلة ثم بعد ذلك يتم طرح بدائل المشكلة من جميع المستويات، ويكون هناك التركيز على طرح أكبر عدد من البدائل لحل المشكلة وبعدها يتم اختيار أنسب بديل فى ضوء موافقة الجميع(١).

ونرى أن هذا الأسلوب قد يكون طويلا نسبيا فى الإجراءات ولكنه أكثر فعالية نظرا لمشاركة أكبر عدد فى تحديد المشكلة وفتح المجال أمام الحلول من أجل الوصول إلى أفضل حل فى ضوء الموافقة الجماعية وهذا ينعكس على تنفيذ القرار بفاعلية وكفاءة وفى أسرع وقت ممكن .

---

(١) سيتم شرح هذه الطريقة فى فصل قادم من هذا الكتاب إن شاء الله .

٦- أى قرار نقصد؟!

عندما يقف الإنسان أمام محل بيع الأحذية لمدة عشر دقائق مثلا ثم فى النهاية يشير إلى حذاء معين ويقول للبائع جواره أريد هذا أو هذا فإنه خلال هذه الدقائق العشرة قد راجع إمكانياته المادية واحتياجاته من حيث الشكل واللون ومناسبتها لما لديه من ملابس ثم حدد اختيارين أو أكثر وتكفى هذه الدقائق العشرة لاتخاذ مثل هذا القرار.

وعندما يجلس ذلك الشاب مع ذوى الخبرة ليحدد الشروط التى يجب أن تتوافر فى من سيختارها رفيقة عمره ويدرس إمكانياته واحتياجات هذا الأمر والمدة الزمنية التى سيتم فيها المشروع ثم يبدأ فى رؤية بعض من المرشحات ويستشير أهل الثقة لديه ويستخير الله تعالى .. و قد تمتد هذه العملية لشهر أو أكثر حتى يتخذ فى النهاية قراره على وجل وإحساس بالرهبة من الفشل.

لقد سمى الخبراء النوع الأول من القرارات **بالقرارات الدورية أو المبرمجة** .. والنوع الثانى عكسها أى **غير المبرمجة** ..

فالقرارات المبرمجة تلك التى تحدث بشكل متكرر وعادة ما تكون روتينية،

فمع مرور الوقت والخبرة المكتسبة توجد إجراءات محددة للتعامل مع تلك القرارات فارتداء الملابس فى الصباح مثلا أو الذهاب إلى العمل كل يوم هو بمثابة قرارات مبرمجة يتخذها الإنسان فى حياته كل ذلك يحتاج إلى اتخاذ قرارات متشابهة وروتينية. والتى يتم اتخاذها بحكم العادة أو استنادا إلى الخبرة غير المبرمجة.

أما القرارات غير المبرمجة فهى تلك التى ترتبط بمواقف غير نمطية أو مشكلات فريدة وليس هناك إجراءات مقننة للتعامل معها وتتسم بدرجة عالية من عدم التأكد بالنسبة للعلاقة بين الأسباب والنتائج وهو ما يعنى ضرورة البحث عن حلول مبتكرة للتعامل معها ويمكن التمييز بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة على النحو التالى:

المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة الموقف	■ متكرر،روتيني،درجة عالية من التأكد، علاقة واضحة بين الأسباب والنتائج.	■ غير متكرر،غير روتيني،درجة عالية من عدم التأكد، علاقة غامضة بين الأسباب والنتائج.
عدد البدائل	■ قليلة و نمطية	■ كثيرة وغير نمطية
المخاطرة	■ منخفضة أو منعدمة	■ مرتفعة ويصعب التنبؤ بها
أدوات صنع القرار	■ العادة،القواعد الروتينية	■ الأساليب الحديثة في حل المشكلات والتفكير الابتكاري
أمثلة	■ الذهاب إلى العمل اليومي	■ الزواج

ونحن فى هذا البحث طبيعى أن نقصد النوع الثانى من "**القرارات غير المبرمجة**" التى تحتاج إلى أساليب ابتكارية فى حل المشكلات حيث تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد أو الخطورة..

وإن كان كثير من المواقف فى النوع الأول (المبرمجة) تسبب مشاكل بالنسبة لبعض الأشخاص أصحاب الدرجة العالية من التردد وعدم الثبات والخوف من الفشل فى اتخاذ القرار

ولذلك فإنه يصلح كثيرا لهؤلاء الناس فى كل مواقف حياتهم القرارية أن يسيروا على خطتنا التى سنعرضها بعد قليل - فى القسم الثانى - فى اتخاذ أى قرار من قراراتهم المبرمجة وغير المبرمجة حتى يتخلصوا من القلق ويعيشوا بلا ندم

٧- أسلوبك فى اتخاذ القرار؟!

كيف ....!!

لما سُئِل جورج واشنطون أول رئيس للولايات المتحدة الأمريكية عن أهم كتاب كان له الأثر الكبير فى حياته؟ قال:

إنه كتاب قرأته فى سن الثانية عشرة عنوانه "رفيق الشباب"

فسُئِل: ولماذا أثر فيك هذا الكتاب ولازلت تذكره ونحن فى عام ١٧٩٠م.. وأنت قد قرأته حوالى عام ١٧٣٤م أى منذ ٥٦عاماً..؟!

قال واشنطون: كانت عناوين هذا الكتاب هى "كيف تقيس الأرض؟" و"كيف تكون كيساً؟" و"كيف تكتب رسالة لصاحب سلطان؟" و"كيف تحسب كذا؟" و"كيف تفعل كذا؟"

لم تكن فى الكتاب أى عنوان مثل "لماذا تفعل كذا؟" أو "لماذا تحسب كذا؟"

ولذلك شب جورج واشنطون رجلا عمليا .. لا يعلم إلا الأشياء الواقعية الملموسة.

وفى سن الثالثة عشرة.. كان جورج يهوى مسح الأراضى.. تلك الهواية التى أتاحت له فرصة مقابلة الكثير من الناس .. بل وأثرت كل الأثر فى بناء مستقبله.

والآن نعرض عليك بعض أساليب اتخاذ القرار قبل أن نكتشف معا شخصيتك القرارية .. وسنكون مثل كتاب واشنطون عمليين نسأل (كيف ؟) ونتغاضى عن (لماذا ؟)

اتزيونى (Etzioni) وليندبلوم (lend plom)

أنت طبعا لا تعرفهما.. ولكنهما يعرفان الكثير عنك وخاصة عند اتخاذك القرارات.

أولا: الأسلوب المحافظ

فليندبلوم مثلا رأى أنك محافظ عند اتخاذ القرار تحب الرجوع إلى القرارات السابقة وتحب أن تنظر إلى خبرات من مضى فى التعامل مع نفس المشكلة ..تسأل نفسك ماذا فعل أبى؟ أو لو أن فلانا كان مكانى ماذا كان سيفعل؟..

تحب المحافظة على الاستقرار وتخفيف الصراعات ولذلك تركن إلى التقليد والمحاكاة ولا تفضل الإبداع والابتكار.. قرارك سريع .. وفى كثير من الأحيان ينجح حيث تعتمد على الإحساس .. حتى وإن لم ينجح فأنت تتبنى قاعدة التجربة والخطأ Trial and Error Method .

وأسلوبك له ميزة عظيمة وهى التراكمية (Incrementalism) فأنت تبدأ من حيث إنتهى الآخرون، لا تُفَضِّل تقويض البناء ولكن تعتمد على التفكير الرأسى

والذى يقوم على الزيادة والإضافة والتعمق ولكن فى نفس المسار وهنا لابد أن أقص عليك قصة "**حصان المدفع**"

والحكاية تبدأ عندما أراد الجيش الأمريكى أن يحصل على أقل وقت ممكن بين إطلاق قذائف المدافع.

والمشكلة كانت لماذا تطول المدة بين كل قذيفتى مدفع، وكُلف (ضابط شاب) بهذه المهمة، فقرر أن يذهب إلى ميدان المعركة ليدرس موقع المشكلة فلاحظ أن الجنود يرجعون للخلف بعيدا عن المدافع منتظرين لمدة ثلاث دقائق قبل إطلاق القذيفة.. وبعد دراسة ميكانيكية الإطلاق لاحظ أنه لا أهمية لهذه الفترة فسأل الجنود عنها فقالوا نحن نتبع التعليمات.. وبدأ فى البحث.. وبعد جهد وتنقيب وجد أن أصل هذا التصرف يرجع إلى الحرب الأهلية الأمريكية حيث كانت التعليمات أن يعود الجنود إلى الخلف بعد وضع القذيفة وذلك ليمسكوا برؤوس الخيول التى كانت تجر المدافع حتى لا تهيج أثناء الإطلاق فتهز المدفع فتحيد القذيفة عن هدفها!!



هذه قصة «حصان المدفع».. التى اعتمد الخطأ فيها على مبدأ تبنى التعليمات السابقة.. والتراكمية فى التنفيذ فمهما تبدلت الأحوال وتغيرت فلا حيدة عن القديم.

ولذلك فإن "ليندبلوم" عندما اقترح عليك هذا الأسلوب علم أن لك بعض السمات الشخصية ومنها :

١- ضعف القدرة على الابتكار والإبداع

٢- الروح المحافظة التقليدية

وإن لديك مشكلات عند اتخاذك القرار منها:

١- قيود الوقت

٢- ضعف المعلومات

٣- قصور الميزانيات

٤- قلة الطاقة البشرية التنفيذية أو ضعفها

وأهم ما يميز هذا الأسلوب:

١- المحافظة على الاستقرار

١- تخفيض الصراعات

٣ - تجنب المصاعب والعقبات المتولدة من تبنى الجديد.

ومن أمثلة هذا الأسلوب غير "حصان المدفع"

١- ميزانية بعض الدول.. التى لا تتغير وإنما تبنى ميزانية السنة القادمة على ميزانية السنة الحالية والماضية.

٢- قرار الحكومة الأمريكية فى دخول حرب فيتنام وما لحقه من فشل ذريع للولايات المتحدة وانسحابها غير المشرف، وكان سبب ذلك هو القرارات التراكمية حيث قرر الرئيس الأمريكى التدخل بعدد محدود من الجنود إلا أن التراكمية لعبت دورها فمن وقت لآخر كانت تعزز القوات الأمريكية فى فيتنام بقوات إضافية إلى أن و صل التدخل الأمريكى إلى تدخل كبير ولم

يتوقف أحد ليسأل : لم كان هذا التدخل؟ ولم يتم التفكير إلا فى بديل واحد وهو تعزيز القوات ؟ ولم يتطرق التفكير إلى تغيير المسار .

لقد كان تفكير وزارة الدفاع الأمريكية (البنتاجون) تفكيرا رأسيا Vertical Thinking . فى تعاملها مع هذا التدخل ويبدو أنها انتبهت مؤخرا إلى ضرورة اللجوء إلى التفكير الأفقى Lateral Thinking وهو التفكير الأوسع والأشمل حيث الخروج عن بدائل المسار القديم والتعامل مع مسارات جديدة مبدعة فكان قرار الانسحاب .

ونقول لليندبلوم وأتباعه : إن لهذه النظرية عيوبا كثيرة من أهمها :

١ – الانحصار فى عدد محدود من البدائل وفى مسار واحد مبنى على قرارات متخذة سلفا مما يحد من التفكير الإبداعى وتحول دون العلاج الجذرى للمشكلة .

٢ – أن الخبرة تتعلق بالماضى بينما يرتبط اتخاذ القرار بالمستقبل .

٣ – الاعتماد على خبرة الماضى لا يتيح المجال للمبادأة والابتكار والتجديد .

٤ – التطور العلمى الكبير فى مجال الإدارة أتاح طرقا وأدوات جديدة فعالة تساعد فى اتخاذ القرارات بجانب الاستفادة من الخبرة والبديهة .

٥ – تقديس الآباء والرموز والصراع حولهم مما يؤدى إلى الفرقة وأمراض الصف .

ثانيا: الأسلوب العلمى:

ويسمى أيضاً (العقلانى) أو المنطقى Rationalism

عندما قال أرشميدس: «وجدتها» لم تكن ضربة حظ أو إلهام ولكنه انشغال تام بالمشكلة التى عرضها عليه الملك.

لقد أعجب الملك إعجابا شديد بتاجه الذهبى الجديد الذى سلمه له الصائغ اليوم.. ولكن أحد الوشاة أخبره باحتمال أن يكون الصائغ قد خلط التاج بالنحاس.

وهنا ثارت ثائرة الملك العادل الذى أراد أن يتأكد فأرسل إلى أرشميدس العالم المشهور ليعرض عليه المشكلة.. وهل لديه حل لها؟

ثم كأسلوب الملوك المعروف وضع أرشميدس بين طرفى الترغيب والترهيب وخرج أرشميدس من بلاط الملك يتحسس رقبته فى هلع فى نفس الوقت الذى طار عقله بسبب تلك المكافأة العظيمة التى عرضها عليه الملك.

ويصل الأمر إلى قمته فى نفس أرشميدس وينشغل بالكامل بهذه المشكلة حتى ترافقه وهو يتوجه إلى حوضه الممتلئ بالماء حيث سيأخذ حمامه المعتاد.

وعندما غاص جسده فى ماء الحوض كانت الحلول تتراكم فى رأسه.. الذى أخذ يعمل عملية فرز سريعة كعقل عالم تمرس على الأسلوب العلمى المنطقى فى التفكير.. ثم إذا به يصرخ "وجدتها.. وجدتها" لقد برق الحل المثالى فى رأسه.

أعود فأقول، ليس كل العلماء ينام تحت شجرة لينتظر تفاحة تسقط على رأسه ليكون نيوتن ولكن الكثير من العلماء جرب آلاف المرات ووضع مئات الاحتمالات والبدائل ليصل إلى الحل المثالى.

هذا أديسون يقول وهو يمسك مصباحه الكهربائى : لقد أجريت أكثر من الفى تجربة على هذا المصباح حتى نجحت.

أعلم أنك فى شوق شديد لمعرفة كيف حل أرشميدس اللغز سأخبرك، ولكن ليس قبل أن أقول لك أن هناك أسلوبا مثاليا لاتخاذ القرارات وهو ما سنسميه **«الأسلوب العلمى لحل المشكلات»**.

النموذج الراشد

سماه الدكتور سيد عليوة: النموذج الراشد.. وهو الأسلوب الذى يقوم على سلوك الرجل الاقتصادى Ecconomic Man الذى يتحرى الدقة فى الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلة و حصر الحلول وتقييم الاحتمالات ثم اختيار أكثرها عقلانية.

وشعار الرجل الاقتصادى هو البحث عن القرار الأمثل والأجود والأحسن والأفضل وهنا يهب الجميع فى وجهك ليقولوا لك :

إن البحث عن المثالية هو أسرع وسيلة للضياع.

ويتحدث أكثرهم هدوءاً فيقول لك :

«إن القرار الأفضل هو قرار مثالى ونظرى ستكتشف عند الوصول إليه أنه لا حاجة له .. ولا يساوى العناء المبذول للوصول إليه»

وإذا سألت عن الحل فإنه العمل بفكر الرجل الإدارى Administrative Man

ويقصد به البحث عن القرار الأنسب والمُرضى What Satisfies is good enough

ويختلف الرجل الإدارى عن الرجل الاقتصادى فى أن الأول يعتبر شخصا محققا للرضا فى حين يعتبر الثانى محققا للمثالية، ولذا يمكن القول بأن الرجل الإدارى أكثر واقعية واتفاقا مع الأوضاع الحقيقية التى تتم فيها عملية اتخاذ القرارات فهو يتحرك في حدود الممكن للوصول إلى ا لقرار الواقعى المُرضى المناسب.

ورغم موافقتك على التنازل عن المثالية لتصبح أكثر واقعية فى تحديد المشكلة وجمع بعض البدائل لا كلها أو ما يتاح لك منها.. ومحاولة دراستها فى أقصر وقت ممكن لتصبح رجلا واقعيا .. **فإن هناك الكثير من الاعتراضات على هذه العملية العقلية فى اتخاذ القرار .. ومنها:**

١ - أن هذه الخطوات عادة ما تعتمد على الحكم الشخصى والحالة المزاجية والخلفية الفكرية وعلى الأخص ما يتعلق بتقييم البدائل.

٢- صعوبة تحديد المشكلة وأسبابها الحقيقية إذ أن الرؤية تختلف من فرد إلى آخر فكل مسئول يراها من زاويته وبطريقته الخاصة .

٣- صعوبة التحديد الكامل لجميع البدائل الممكنة فليس من المنطق تحديد جميع البدائل وذلك لقصور العقل البشرى ولأن تحديد بعض البدائل يحتاج إلى وقت وجهد ومال.

٤- صعوبة التعامل مع عدد لا متناه من البدائل وما يترتب على كثرة البدائل من تعقيد فى اتخاذ القرار.

٥- صعوبة تقويم ومقارنة البدائل مما قد يؤدى أحيانا إلى قبول النتائج السريعة وربما تتحكم الخبرة السابقة فى اختيار أحد البدائل دون دراسة جادة ودقيقة لجميع البدائل.

٦- الوقت والجهد والتكلفة التى تصرف على جميع المعلومات وتحليلها.

٧- الاختلاف أحيانا فى تحديد الهدف ومدى وضوحه.

أرشميدس

أعلم أنك ستسألنى عن كيف حل أرشميدس اللغز .. رغم الهجوم القارص على الأسلوب العلمى لاتخاذ القرار عن طريق خطوات حل المشكلات ولكن سأخبرك بالحل أيًا كان وأتمنى أن أستطيع إقناعك بعد ذلك بهذا الأسلوب لتتخذ به قراراتك .

لما دخل أرشميدس فى حوض الاستحمام لفت نظره أن كثيرا من الماء قد تناثر من الحوض على جانبيه .. وهنا لمعت فى رأسه فكرة أن يكون حجم الماء المزاح مساوى لحجم جسمه فإذا قارن وزن التاج بما يساوى وزنه ذهبا فالمفترض أن حجم السائل المزاح سيكون متساويا إذا وضع التاج فى إناء ماء والذهب الخالص المساوى له فى الوزن فى إناء آخر

ولأن الكثافة = ا لكتلة ÷ الحجم

فإذا اختلف حجم السائل المزاح فإنه دليل على اختلاف الكثافة ودليل على اختلاف المعادن ودليل على أن التاج ليس ذهبا خالصا..

أراك حائرا الآن بين نظرية ليندبلوم المعتمدة على الفطرة والحدس أو على التجارب السابقة للآخرين والبناء على ما تقدم ودون أى محاولة للإبداع .

وبين النظرية العلمية المعتمدة على الخطوات المثالية لحل المشكلات واختيار البديل الأنسب .. وهنا يأتى دور اتزيونى Etzioni الذى حدثناك عنه أول هذا الفصل ليقترح أسلوبا آخر لاتخاذ القرار يمزج به بين الطريقتين ولذلك يسمى : **«النموذج المختلط أو النظرية التوفيقية»**

ثالثا: النظرية التوفيقية Mixed Scanning

تسعى هذه النظرية إلى التوفيق بين النظرية العقلانية والنظرية التراكمية لذا يفرق "اتزيونى" فى نظريته التوفيقية بين نوعين من القرارات وهما :-

١- القرارات الأساسية : وهى القرارات المهمة والاستراتيجية وذات الأثر البعيد long range حيث يقوم متخذ القرار بدراسة البدائل الرئيسية فى ضوء الأهداف التى يحددها ولا ينشغل بتفاصيل دقيقة وصغيرة، وتؤخذ هذه القرارات على **أساس عقلانى**.

٢- القرارات الثانوية : وهى القرارات الأقل أهمية وذات الأثر القصير short range حيث يقوم متخذ القرار بدراسة البدائل فى ضوء القرارات الأساسية وتركز هذه القرارات على التفاصيل ويتم اتخاذها على **أساس تراكمى**.

ويمكن تمثيل ذلك بأجهزة مراقبة الطقس فهناك كاميرتان إحداهما للصورة الكلية فلا تظهر فيها التفاصيل الصغيرة والأخرى للقطاع الصغير وهى بالتالى تعطى الكثير من التفاصيل.

واتزيونى هنا يجمع بين خير ما فى النظريتين التراكمية والعقلية .. حيث يستبعد سلبيات كل منهما .. فإذا أخذ بالنظرية التدريجية التراكمية فهو يقلل

من الجوانب غير الواقعية المثالية وإذا دعمها بالعقلانية فإنه يساعد على بعد النظر واكتشاف السلبيات والإبداع.

وفى النهاية هو أسلوب لاتخاذ القرار بمزيج من الإحساس والدراسة ..فأنت لا تتمسك بالدراسة من أجل الدراسة ولا تتجاهل الخبرة الواقعية.

وتعرضت هذه النظرية أيضا للنقد ولعل من أبرز عيوبها هو صعوبة تحديد نوعية القرار: هل هو قرار أساسى أم ثانوى ؟ومن الذى يحدد ذلك؟ ثم هل صحيح أن كل القرارات الثانوية يمكن اتخاذها على أساس تراكمى؟!

خلاصة

تختلف أنماط اتخاذ القرارات بين المديرين حيث إن هناك أنماطا ثلاثة :

النمط الأول: اتخاذ القرارات بالخبرة والإحساس الشخصي.

المدير هنا يعتمد على ذكائه الفطرى وخبرته السابقة وما يسمى "الإحساس" وهو يتخذ القرار بسرعة عادة ولا يستطيع غالبا أن يفسر كيف ولماذا كان القرار .

النمط الثاني: اتخاذ القرارات بالدراسة والتحليل.

المدير هنا يبحث عن الحقائق بجمع المعلومات وينظم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج ويحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر "المشاكل" المشاهدة ويصل إلى القرار بعد موازنة ومراجعة البدائل.

النمط الثالث: اتخاذ القرارات بمزيج من الإحساس والدراسة.

المدير يجمع بين النمطين السابقين فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة كما أنه لا يتجاهل الخبرة والواقعية فهو يمزج الدراسة بحصيلة الخبرة العملية .

٨- بسرعة قبل القرار

هذه عشر خطوات إياك أن تتبعها:

١- فى قمة توترك .. ومن خلال جبال ضغوط العمل إقبل أول فكرة تعرض عليك.

٢- اجمع المعلومات الموافقة لهواك .. واسعى دائمًا لإثبات صحة هواك المخالف للحقائق.

٣- اجعل من خيالاتك السلبية سجنًا لأفكارك واجعل سجانك هو خبرة الفشل السابقة.

[ليس هناك ما يخيف سوى الخوف ذاته] فرنسيس بيكون.

٤- اهتم بالحقائق المتجمعة أثناء الغضب.

[الغضب فترة قصيرة من الجنون] هوارس.

٥- لقد رفض طلبك .. وعلاقتك بمن حولك غير طيبة .. وفقدت أهم مساعديك ... الآن إبدأ فى رحلة الإحباط.

٦ـ لا تهتم بالمعلومات .. واصدر قرار سريع وعاجل .. واركب سفينة ضيق الأفق.

٧ـ لا ترضى إلا بالمثالية .. وانتظر فإن هناك مجموعة معلومات لم تحصل عليها ... وافتح أعصابك لسريان التوتر لقد ضاع الوقت.

[بينما نتوقف لنفكر فإن الفرصة غالبًا ما تفوتنا] بابليليوس.

٨ـ غداً سوف تبدأ فى إتخاذ قرارك ... وعليك غداً أن تقول غداً.

[هلك المسوفون] حديث نبوى.

٩ـ افتح أكثر من ملف وادرس أكثر من مشكلة ... ولا تهتم بالأولويات.

[أن تفعل شيئين فى نفس الوقت يعنى أنك لن تفعل كليهما].

١٠ـ قرارك رد فعل لما تسمعه ... فهيا لتتخذ آلاف القرارات.

إذا لم تستمع إلى ما قلته لك فى أول هذه الفقرة واتبعت هذه الخطوات العشرة فاعلم أنك فشلت فى إتخاذ القرار.

يجب على الناس أن يقرروا ما يجب أن يفعلوه حتى يصبحوا قادرين على أن يؤدوا بحماس ما قرروه.

ثانياً: الوصايا العشر لاتخاذ القرار الصائب:

١- تعود على اتخاذ القرارات يومياً بصورة متكررة [تمارين الصباح]

٢- تعلم من خبراتك السابقة [النجاح والفشل]

٣- عليك باستشارة الخبراء.

٤- تخيل أنك شخص آخر واهتم بوجهات نظر الآخرين.

٥- لا تكن متحيزاً.

٦- احذر غرور المنصب.

٧- التنفيذ هو المرحلة التالية مباشرة بعد القرار.

٨- كن مرناً.. واستعد لإجراء تعديلات أثناء التنفيذ.

٩- تجنب التعميمات.. (دائماً، أبداً، كل) فالتعميم يضر المتحدث.

١٠- المتابعة... المتابعة... المتابعة

٩ - اختبار القرار الجرىء

قد يساعدك الاختبار القصير التالى على تحديد قدراتك على اتخاذ القرارات.

١ - هل تؤسس قراراتك على معرفة تامة بالحقائق وإذا ما قررت مرة خطة للتنفيذ هل تقوم بتنفيذها بحزم وثقة؟	نعم	لا
٢ - عندما تتردد فى مسألة ما ولكنك تضطر وربما على مضض إلى اتخاذ قرار فيها هل تظهر ترددك هذا؟	نعم	لا
٣ - هل تؤخر غالبا اتخاذ قرار لأنك تأمل أن يحدث شىء يريحك منه؟	نعم	لا
٤ - هل ترجع غالباً فى قرارك لأنك تخشى من آثاره؟	نعم	لا
٥ - عندما تتخذ قرارا أو فى طريقك إلى اتخاذ قرار هل تعانى علنا من الشك فيما إذا كان خطأ أم صوابا؟.	نعم	لا
٦ - عندما تتخذ قرارا هل تتابعه جيدا وتتأكد تماما أن كل شخص مسئول عن تنفيذه يعرف تماما ما يتوقع منه؟	نعم	لا
٧ - عندما تفوض المسئولية لأحد فى تنفيذ قرار اتخذته هل تفوض له أيضا السلطة اللازمة للتنفيذ؟	نعم	لا

٨ هل تسمح للتعصب والتحيز أو الآراء السابقة أن تؤثر على قراراتك ؟	نعم	لا
٩ هل تتذبذب عند اتخاذ قرار وتسمح للآخرين أن يؤثروا عليك لفعل شيء تعرف أنه خطأ لمجرد أنك خائف من مخالفتهم ؟	نعم	لا
١٠ - إذا اتخذت قرارا وكان خطأ فهل أنت مستعد لتحمل مسئولية الفشل ؟	نعم	لا

الأجوبة

١ - **نعم** . فيؤسس القرار الصائب على الحقائق .

لا . فعندما يكون القائد غير واثق فيما عليه أن يفعل ويظهر ذلك فقد يسبب ذلك كارثة عند مرءوسيه .

٢ **لا** . فالرئيس الذى ينتظر من الزمن أن يقوم باتخاذ القرارات بدلا منه لا ثقة فيه . .

٤ - **لا** . فالرئيس المنفذ المتذبذب يشتهر بسرعة كرجل ينطوى تحت الضغط .

٥ **لا** . فكثير من الرجال يقلقون على قراراتهم ولكن ذوى الشجاعة منهم تبدو عليهم الثقة بصرف النظر عن الظروف ويحتفظون بشكوكهم لأنفسهم .

٦ **نعم** . فإذا لم تكن متابعتك كاملة فيمكن أن يتسبب أحسن قرار فى سقوطك .

٧- **نعم**. فأنت تقبض راتبك لتفوض الآخرين لا لتقوم بعملهم وكلما أحسنت تفويض المسئولية والسلطة زاد نجاحك كرئيس منفذ.

٨- **لا**. فالقرارات تؤسس على الحقائق،لا العواطف.

٩- **لا**. فلا يريد رئيسك الرجل الذى يقول دائما آمين ودافع عن وجهة نظرك إذا اعتقدت أنها صحيحة ولكن افعل ذلك بحكمة.

١٠- **نعم**. فإذا لم تستطع تقبل مرارة الهزيمة فلا تستحق حلاوة النجاح.

تقويم

- أعط ١٠ درجات لكل سؤال موافق للإجابة المعروضة وتعرف على جرأتك فى اتخاذ القرار من مجموعك الكلى
- **أكثر من ٧٥** ـــ أنت تملك شجاعة اتخاذ القرار فلا تتردد .
- **من ٥٠ ـــ ٧٤** ـــ لا تخاف من الخطأ فيمكن أن تصيب .
- **أقل من ٥٠** ـــ لا تملك القدرة على تحمل المسئولية .

راجع قدراتك واستمر معنا..

تذكر أن

- القرار هو الطريق نحو النجاح
- حتى إذا لم تتخذ قراراً .. فإن ذلك قرار في حد ذاته .. هو قرارٌ بألا تتخذ قراراً.
- السبب الأول في عدم اتخاذ قرار هو الخوف من الفشل لأن كل قرار يتضمن نوعا من المخاطرة والكثيرون يفضلون البقاء في المنطقة الآمنة.
- ليس هناك الأفضل دائماً المهم أن يكون لك أسلوبك
- الحياة إما أن تكون مغامرة جريئة أو لا شيء على الإطلاق. هيلين كيلر

١٠ - استقصاء..
تقييم عمليات اتخاذ القرارات

تعليمات

صممت هذه القائمة لتساعدك فى تقرير مدى جودة ممارستك لعملية اتخاذ القرارات. ومن المستحسن بالطبع أن تجيب عن القائمة بكل أمانة ودقة وإلا فإنه لن يكون هناك معنى من هذه القائمة . ومن المحتمل أن يفيد فى هذا الصدد أن تسترجع فى ذهنك ـ قبل الإجابة ـ تفصيلات ما قمت به فى المرتين أو الثلاث الأخيرة والتى اتخذت فيها قرارات هامة. رتب ما قمت به فى شكل خطوات متتابعة ضع فى ذهنك أثناء الإجابة عن القائمة القرارات الهامة فقط حتى ولو كان عددها قليلاً .

مثال ذلك: (هل أتزوج هذه الفتاة؟) أو (هل أغادر هذه البلدة لأستقر فى بلد آخر؟). أما القرارات اليومية العادية فهى ليست بنفس الأهمية.

ضع علامة (✓) أمام البديل أو الإجابة التى تعبر تماما عما تفعله.

١ - عندما يكون عليك أن تتخذ قراراً هاماً هل تقوم بإعداد قائمة مكتوبة بالأهداف أو الغايات؟

أ - دائما ب - عادة

جـ - أحياناً د - نادراً

هـ - أبداً

٢- إلى أى حد تحصل على المعلومات الهامة لاتخاذ القرار من كل فرد يحتمل أن يتأثر بالقرار؟

أ - عادة اعتمد على معرفتى الخاصة

ب - أحياناً أتحدث مع أولئك الذين يمسهم القرار.

جـ - أحاول أن تكون هناك همزة وصل مع كل أولئك الذين يمتلكون المعلومات.

د- أتحدث مع الأفراد الأساسيين فقط.

هـ- أقوم بنقاش متعمق مع كل الأشخاص المعنيين.

٣- تذكر أحد القرارات التى اتخذتها مؤخراً، كشراء منزل أو سيارة أو قضاء أجازة مكلفة.. كم عدد البدائل التى أخذتها فى اعتبارك بشكل فعلى وتفصيلى قبل أن تتخذ القرار النهائى؟

أ - بديل واحد

ب - ٢ - ٣ بدائل

جـ - ٤ - ٥ بدائل

د - ٦- ١٠ بدائل

هـ - أكثر من ١٠ بدائل

٤- عند فحصك للبدائل المختلفة هل قمت باستعراض (الحجج المؤيدة والحجج المعارضة) أو تقييم مزايا وعيوب كل بديل؟ واستخدمت فى ذلك

أ - قوائم تفصيلية مكتوبة.

ب - قوائم مكتوبة.

جـ - قوائم عقلية واعية.

د - مراجعة عقلية شاملة.

هـ - لم يتم شىء من ذلك.

٥- عند اتخاذك القرارات الهامة .. هل تقوم بغربلة وتقليل عدد البدائل ثم بعد ذلك تبحث عن معلومات أكثر حول البدائل المتبقية ؟

أ - دائماً .		ب - عادة .

جـ - أحياناً .		د - نادرا .

هـ - أبداً .

٦- عندما يتعين عليك اتخاذ أحد القرارات الرئيسية هل تقوم بالبحث والتنقيب بشكل خاص عن المعلومات التى تثبت عدم ملاءمة بديل معين لا تفضله أنت فعلا ؟

أ - ليس بذلك القدر من التخصيص .

ب - يمكن أن أفكر فى ذلك .

جـ - يمكن أن أبحث بسرعة عن مثل هذه المعلومات .

د - يمكن أن أبحث بدقة عن مثل هذه المعلومات .

هـ - يمكن أن أترك كل ما فى يدى للبحث عن هذه المعلومات .

٧- إلى أى درجة تقوم بإعادة فحص جميع المعلومات المتعلقة بقرار مؤقت قبل التعهد بتنفيذه؟

أ - بعناية شديدة وبالتفصيل .		ب - مراجعة دقيقة .

جـ - مراجعة سريعة		د - أحياناً بسرعة .

هـ - لا أقوم بإعادة فحص كافة المعلومات .

٨- عند البدأ فى التنفيذ :

أ - لا أضع خطة تفصيلية .

ب - أفكر من خلال الخطة (الخطة هنا غير مكتوبة) .

جـ - قد أضع إطاراً عاماً للخطة .

د - غالباً ما أعد خطة مكتوبة .

هـ - دائماً أضع خطة تفصيلية مكتوبة .

٩- ما هى أنواع الخطط البديلة (خطط الطوارئ) التى تضعها ؟

أ - خطط كاملة بديلة .

ب - أحدد أكبر عدد من المشاكل والحلول بقدر الإمكان .

جـ - أعد مثل هذه الخطط للمشاكل الحاسمة أو الخطيرة .

د - قد أضع تصورات عامة لكيفية التعامل مع مثل هذه المشاكل .

هـ - أؤجل التفكير فى الخطط البديلة لوقت ظهور المشكلات .

١٠- كيف تخطط لتقييم نتائج القرارات الهامة ؟

أ - أضع دائما خطة تقييم رسمية مكتوبة .

ب - أحدد المعايير (المقاييس) الرئيسية للنتائج وكيفية التوصل إليها .

جـ - أفكر انطلاقا من النتائج المرغوب تحقيقها .

د - أحدد خطاً زمنياً لتحقيق بعض النتائج .

هـ - لا أقيم النتائج بشكل رسمى .

الدرجات

انقل إجاباتك إلى الجدول التالى بوضع دائرة حول الرقم الذى يمثل كل سؤال.

اجمع الأرقام بداخل الدوائر لتحصل على درجتك النهائية.

		رقم السؤال									
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الإجابة	أ	٥	١	١	٥	١	١	٥	١	٥	٥
	ب	٤	٢	٢	٤	٢	٢	٤	٢	٤	٤
	ج	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
	د	٢	٤	٤	٢	٤	٤	٢	٤	٢	٢
	هـ	١	٥	٥	١	٥	٥	١	٥	١	١
المجموع											

شخصيتك القرارية

١٠ - ١٥ لا تفكر إطلاقا فى القرارات وتعتمد على الحظ فقط.

١٦-٢٤ تحتاج لتحسين.

٢٥ - ٣٥ متوسط.

٣٦ - ٤٥ جيد.

أكثر من ٤٥ قد تكون إلى حد ما درجة غير واقعية ولا تعبر عن الممارسات الفعلية للفرد فى اتخاذ القرارات.

ومع ذلك قد تشير هذه الدرجة إلى أن هذا الشخص دارس جيد لعلوم اتخاذ القرارات.

تذكر

بعد الانتهاء من القسم التالى من هذا الكتاب أجب عن هذا الاستبيان مرة أخرى .. وذلك بعد مرور حوالى شهر أو اتخاذ ثلاثة قرارات هامة فى حياتك أيهما أقرب.

ثم قارن بين نتيجتك الآن والنتيجة الثانية وأسأل نفسك عن حجم الإستفادة من مثل هذا الكتاب.

القسم الثانى

نحو القرار الفعال

بين القرار والمشكلة

أيا كان مدى الخلاف بين إتزيونى Etzioni وليندبلوم lendplom حول الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار .. فإن عملية اتخاذ القرار هى النتيجة الحتمية عند النجاح فى حل مشكلة، ويعتبر المدخل التحليلى فى اتخاذ القرارات هو مدخل حل المشكلات. فالمشكلات الإنسانية موجودة دائما، ونادرا ما تكون سهلة الحل. ومع ذلك وعلى خلاف المفهوم السائد .. فهى تستجيب للعمليات العقلانية لحل المشكلات .

إن الناس مختلفون وتختلف معهم المشكلات أيضا؛ لذلك يمكن القول بعدم جدوى أتباع أسلوب معين لحل كل المشكلات الإنسانية. إن بعض عناصر العملية العقلانية قد يفيد فى حل المشكلات أكثر من بعضها الآخر . والمهم هنا هو أن ندرك متى يتوجب أولا تقرير نوعية المشكلة المتصدى لها، ثم التفكير عقلانيا فى كيفية التصدى لها .

وعندما تحدثنا حول حل المشكلات فى الجزء الأول من هذه السلسلة عرضنا خريطة حل المشكلات فى ستة خطوات عبارة عن ثلاثة مراحل[١] .. كما هو موضح فى الشكل التالى:

(١) انظر الجزء الأول من هذه السلسلة «إدارة الذات - دليل الشباب إلى النجاح» الخطوة الثالثة.

خريطة مراحل حل المشكلة

٣ مراحل ← ٦ خطوات

المرحلة الأولى: ما هى المشكلة؟

١- الشعور بأن هناك مشكلة ← ١- المواجهة

٢- جمع البيانات ← ٢- البيانات

٣- صياغة المشكلة ← ٣- التعريف

المرحلة الثانية: ما هى الحلول المقترحة؟

٤- إيجاد أفكار واحتمالات ممكنة للحل ← ٤- المقترحات

المرحلة الثالثة: ما هو الحل المثالى؟

٥- تقسيم الحلول واختيار الحل الأمثل ← ٥- القرار

٦- تنفيذ الحل المقترح ← ٦- التنفيذ

ضع خطة التنفيذ
ولا تنس البدائل إذا فشل الحل المقترح

أما هنا - فى هذا البحث المطول - وقد جعلنا هدفا أساسيا لنا من إجراء عملية حل المشكلات هو الوصول إلى قرار فعال والعمل على تنفيذه فقد تختلف بعض الخطوات ولكن سنظل ندور خلال المراحل الثلاثة وإن زادت الخطوات داخلها فإن ذلك لخدمة المنهج الذى نسير عليه فى الكتاب وهو الإجابة عن « كيف ؟ » حيث نضع منهج عملى مفصل فى حل المشكلات لنصل إلى القرار الفعال .

والآن هل نتجول فى هذه الخطوات فى مراحلها الثلاثة ؟

حل المشكلات واتخاذ القرار الفعال

٩ خطوات في ٣ مراحل

المرحلة الأولى : ما هي المشكلة ؟

الخطوة الأولى: المواجهة.

الخطوة الثانية: المعلومات.

الخطوة الثالثة: الصياغة.

المرحلة الثانية : نحو العلاج .

الخطوة الرابعة: إنتاج الأفكار.

الخطوة الخامسة: تقييم البدائل.

الخطوة السادسة: الاختيار.

المرحلة الثالثة : القرار.

الخطوة السابعة: التنفيذ.

الخطوة الثامنة: المتابعة والتقييم.

الخطوة التاسعة: بلا ندم.

الفصل الأول

ما هى المشكلة؟

الخطوة الأولى: المواجـــهة

الخطوة الثانية: المعلومات

الخطوة الثالثة: الصياغة

الأولى:

المواجهة..
تحديد المشكلة

إذا كنت ذا رأى فكن ذا عزيمة

فــإن فســاد الرأى أن تتــرددا

عندى مشكلة

الناس أمام المشكلات صنفان .. صنف ينظر إلى المشكلة مستصغراً لها وشاعراً أنه دائما .. لا توجد مشكلة No proplem وصنف تتضح أمامه المشكلة ويبدو حجمها جيدا ويقدره كل التقدير .

وعندما أنظر إلى هذين الصنفين من الناس أتذكر المشكلة الكبرى التى هى أم المشاكل .. وهى مشكلة معصية العبد لله سبحانه وتعالى ..

نعم هى الدفة التى على أساسها تسير سفينة الحياة .. فإما أن تكون قوية منضبطة فتسير السفينة على اسم الله وأما أن تكون ضعيفة منحرفة فعندئذ اجمع الأشلاء من أفواه الحيتان .

والناس أمام هذه المشكلة أيضا على صنفين .. **مؤمنون بالله** عارفون لمقامه .. مقدرون لموقفهم بين يديه .. مدركون مدى الفعل المدمر للمعصية فى مسيرة حياتهم ..

ومنافقون لا يتعدي الإيمان لسانهم .. هان عليهم أمر أنفسهم واستقلوا شأن الوقوف بين يدى الله .. فأعمتهم لذة المعصية الحالية عن صخور وأشواك قادتهم لأن يتخبطوا فيها .

فما موقف كل فريق من هذه المشكلة ؟

وكيف يرى كل واحد منهم حجم وقدر المشكلة ؟

يجيبنا عن هذا السؤال .. النبى ﷺ

عن عبد الله بن مسعود عن النبى ﷺ قال: **«إن المؤمن يرى ذنوبه كأنه قاعد تحت جبل يخاف أن يقع عليه وإن الفاجر يرى ذنوبه كذباب مر علي أنفه فقال به هكذا»**(١).

هكذا! حجم المشكلة عند كل منهما..

ونترك المنافق لذبابته يهشها .. ونجلس جوار المؤمن تحت جبله فهو أيضا على شكلين.

الأول: قانط من رحمة الله لم يدرك حجم عفوه سبحانه وتعالى ولم يقف على نبع غفرانه .. يسقط مغشيا عليه ليسقط الجبل فوقه فعلا .. ويكون شعاره .. **"لا يوجد حل للمشكلة"**.

وقد يستمر الإنسان فى معصيته فتتراكم ظلماتها عليه، فلا يدرى لها حل ولا يستطيع أن يجلس لمناقشة المشكلة والبحث عن حل لها فتتجمع سحابات الشر حوله بما كسبت يديه .. فيزداد أسى وقنوطًا ﴿ **وَإِذَا أَذَقْنَا النَّاسَ رَحْمَةً فَرِحُوا بِهَا وَإِن تُصِبْهُمْ سَيِّئَةٌ بِمَا قَدَّمَتْ أَيْدِيهِمْ إِذَا هُمْ يَقْنَطُونَ** ﴾ [الروم: ٣٦]

ومنهم من يمتلأ قلبه بالهلع .. ويستشعر أنه وحده فى هذه الحياة، فإيمانه خرقة بالية لا تكاد تستر له عورة فبمجرد أن يأتيه شر أو تظهر بوادر مشكلة ينفجر يائسا كما قال تعالى: ﴿ **لا يَسْأَمُ الإِنسَانُ مِن دُعَاءِ الْخَيْرِ وَإِن مَّسَّهُ الشَّرُّ فَيَئُوسٌ قَنُوطٌ** ﴾ [فصلت: ٤٩]

---

(١) رواه البخارى.

هذا هو الصنف الأول من أصناف المؤمنين الذين رأوا المعصية كمشكلة كبيرة وعرفوا قدرها.. ولكنهم يرفعون شعار **لا فائدة، لا يوجد حل لمشكلتنا**، لا يرون رحمة الله وغفرانه باديه للعيون فأخذوا يحلون مشكلاتهم بعيداً عن الله .

يا عبادى

أما **الصنف الثانى** فشعارهم ﴿**قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لا تَقْنَطُوا مِن رَّحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ**﴾ [**الزمر :٥٣**] .

فكل مشكلة لها حل ما دامت السماوات والأرض يحكم فيها الله سبحانه وتعالى .. والمشكلة الوحيدة أن تذهب إلى مكان لا يحكم فيه الله بقدرته وأظنه لا يوجد. ولذلك كان هؤلاء يسارعون إلى النبى ﷺ ليجدوا عنده حل مشكلاتهم ..

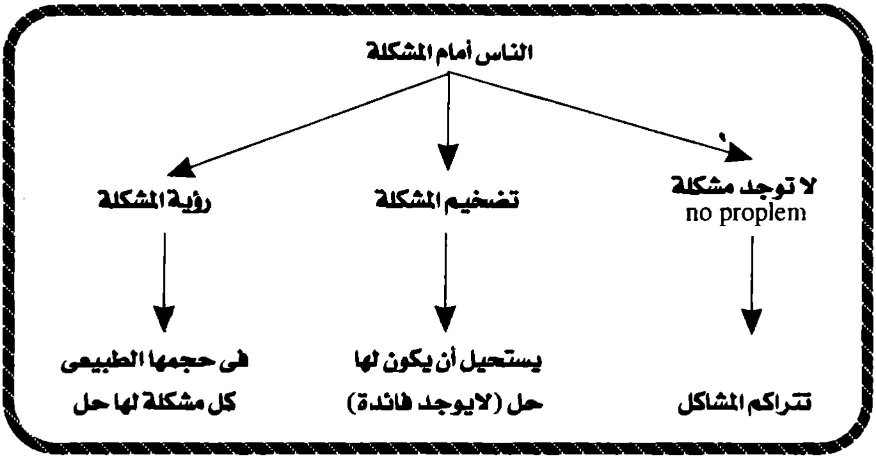
عن ابن مسعود – رضى الله عنه – أن رجلاً أصاب من امرأة قبلة فأتى النبى ﷺ فأخبره فأنزل الله عز وجل: ﴿**وَأَقِمِ الصَّلاةَ طَرَفَيِ النَّهَارِ وَزُلَفًا مِّنَ اللَّيْلِ إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ السَّيِّئَاتِ**﴾ [هود:١١٤]. فقال الرجل يا رسول الله ألى هذا؟ قال ﷺ : **لجميع أمتى كلهم**..

وشعار هؤلاء المؤمنين عند أى مشكلة؟

(لا توجد مشكلة بلا حل)

---

(١) رواه البخارى.



هذا الفصل

ولم نعقد هذا الفصل ولم نبدأ الكتابة فيه لأصحاب الصنف الأول الذين يستهترون أمام المشكلات ويرون دائما أنه (لا مشكلة) فى شكل من اللامبالاة والنفاق الاجتماعى والنفسى، فهم ينافقون أنفسهم وينافقون المجتمع من حولهم فتتضخم المشكلات وتزداد حدة وهم فى غيهم يعمهون .

فنقول لأصحاب هذا الأسلوب : اتركوا هذا الكتاب عند هذا الحد.. فهو ليس لكم .

ولم نعقد هذا الفصل للحالة الأولى من الصنف الثانى

هؤلاء الذين يأسوا من كل حل واستمروا يتخبطون فى حبال المشكلة حتى تشابكت وتعقدت وقيدتهم فيها .. فهم يرون أنه لا حل ..

ونقول لهم أيضا إذا لم تقتنعوا بأول مبدأ من مبادئ حل المشكلات وهو :

(لا توجد مشكلة بلا حل)

فلا داعى لضياع الوقت فى قراءة مثل هذا الكتاب واستمروا فى عقد حبالكم وعصيكم ولا أظن أنها ستتحول إلى ثعابين وحيات أو جنيهات ودولارات .. وإن حدث فإنه الوهم فسوف تأتى عصى الحقيقة لتبتلع ذلك كله .

فلمن عقدنا هذا الفصل إذن ؟ ولمن نكتب هذه الخطوات ؟

إنها للصنف الأخير الذين يتميزون برؤيتين للمشكلة .

الأولى : أن هناك مشكلة واضحة .

الثانية : أن كل مشكلة لها حل .

وحتى نستطيع أن نسير بخطوات ثابتة فى طريق حل المشكلات واتخاذ القرار الفعال فعليك أن تؤمن بهذه القاعدة.

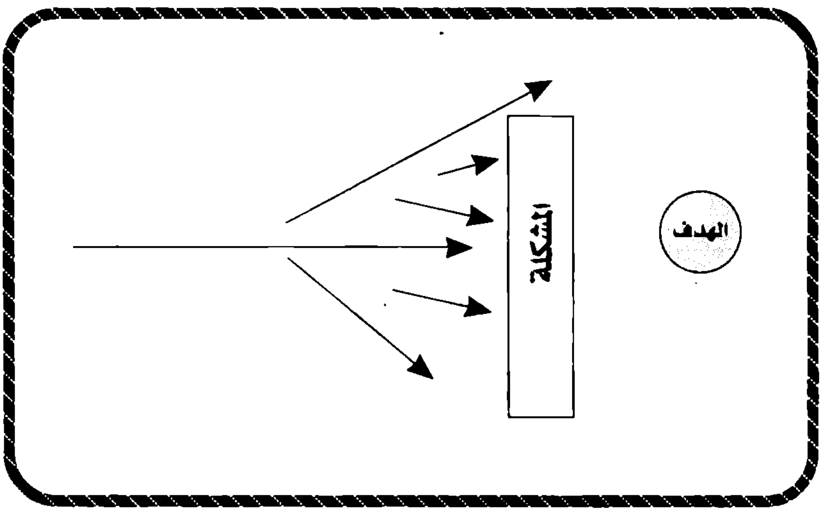
(لا توجد مشكلة بلا حل)

متى تقول عندى مشكلة ؟

وهناك صنف من الناس يرى أن أدنى انحراف عن النموذج يعتبر مشكلة .. وهو صنف مزعج إما لأنه يتطلب المثالية المستحيلة أو لأنه قلق وذلك لأنه لديه مؤشر خاص ذو حساسية عالية لوقوع المصائب .

ولذلك لا بد من تعريف المشكلة :

فالمشكلة هى عقبة أمام تحقيق الأهداف .



قد يؤدى عبور المشكلة إلى الانحراف الشديد عن الهدف ..

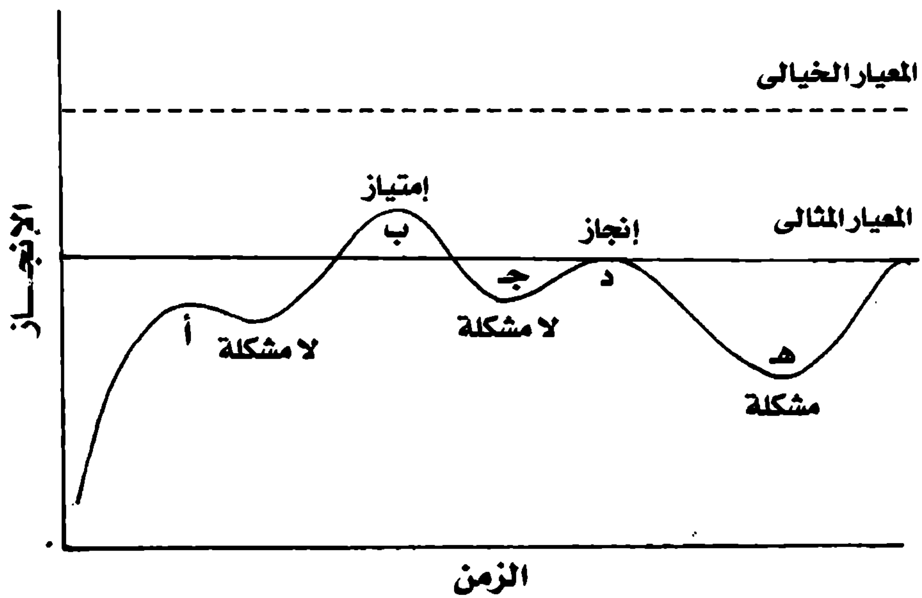
وتجاهل المشكلات يؤدى إلى تفاقم وتوليد مشكلات جديدة .

المليون الأول

وقد تكون الأهداف الموضوعة غير قابلة للتحقيق أو مستحيلة أو تعتبر بعيدة .. مثل من يأبى أن يبدأ حياته العملية إلا بعد أن يكون لديه المليون الأول .. ويعتبر عدم قدرته على تكنيز هذا المليون هى المشكلة أمام تحقيق أهدافه أو ذلك الذى وصل سنه إلى ما فوق الثلاثين ولم يتزوج فسألته ما مشكلته؟

قال لى : لا أريد أن أتزوج إلا بعد أن "أكمل نفسى" وعندما استمر الحوار بيننا حول حدود استكمال نفسه علمت أن أمامه عشر سنوات أخرى أو أكثر !!

لابد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها أن تقول عندى مشكلة.



الخط المستقيم فى هذا الرسم يمثل المعيار المثالى الذى وضعناه لأهدافنا والخط المنكسر يمثل الأداء والإنجاز على المدى الزمنى.

ونلاحظ أن هناك انحرافا عن الخط المثالى .. وهذا الانحراف قد يكون مقبولاً كما فى الانحراف (أ) و (ج) .. وهنا لا تقول إن هناك مشكلة .. **أما** الانحراف (هـ) فهو يمثل انحرافاً غير مقبول .. وعندها نستطيع أن **تقول لدينا** مشكلة ..

والآن لنتخيل أن المعايير التى وضعناها للإنجاز هى المتمثلة فى **الخط المتقطع** ..حيث إن إمكانياتنا لا تستطيع أن تصله بأى حال من الأحوال **فهو الوهم أو** (المعيار الخيالى) فسوف يكون تقييم الموقف الدائم أن هناك **مشكلة حتى مع** القمة الإنجازية (ء) ..بل مع القمة التى تعدت الإنجاز إلى الامتياز (ب).

المُنْبَتْ

وسوف نكون كالمنبت لا أرضا قطع ولا ظهراً أبقى ..

تريد أن تتعرف على حكاية المنبت هذا؟

سوف أحكيها لك ولكن تذكر معى هذه القاعدة:

إذا لم يتم تحديد المعيار الذى نتحاكم إليه فإنه يصعب أن نتعرف هل هناك مشكلة أم لا.

يقول رسول الله ﷺ: **«إن هذا الدين متين فأَوْغِلُوا فيه برفق .. فإن المُنْبَتَ لا أرضًا قطع ولا ظهراً أبقى»**.

---

(١) رواه البزار وضعفه السيوطى والألبانى.

إنه تشبيه رائع لذلك الذى وضع لنفسه هدفا فوق إمكانياته وهو «**التعمق الشديد فى الدين والوصول إلى أعلى الدرجات فيه**» . . ولما كانت إمكانياته لا تقوى على ذلك أو لم يتخذ السبيل الصحيح للوصول إليه، فقد اعتبر عدم وصوله السريع مشكلة . . فبدأ يرهق هذه الإمكانيات . . ومثله كمثل هذا الراكب فوق دابة (حمار أو غيره) يريد أن يصل مسرعا والدابة لها طاقتها المحدودة فأخذ يرهقها بالضرب والتحفيز . . فماتت الدابة فى وسط الطريق . .فلا ظهراً أبقى "يفقد الدابة" ولا أرضا قطع "لم يصل إلى هدفه" .

لغة الأرقام

و المعيار قد يكون كميا أو نوعيا . . ولغة الأرقام هى أفضل لغات التقييم . . فانت تريد أن تصل إلى مستوى معين فى مجال ما . . فلابد أن تحدد أرقاماً لهذه الرغبة . .تحدد رقما للمستوى ورقماً للزمن ورقما للتكاليف .

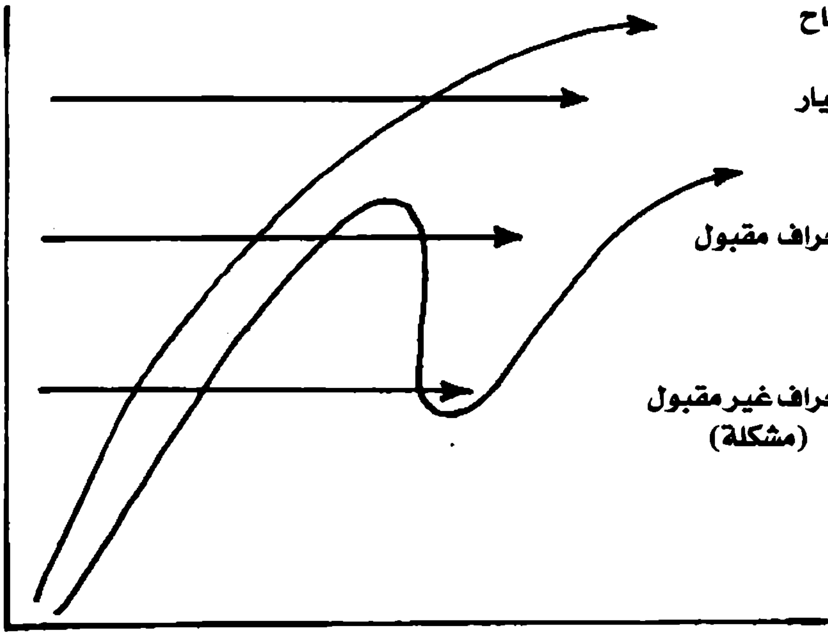
أنت تريد أن تحصل على درجة علمية معينة فهنا يجب أن تقول : التقدير الذى أريد أن أحصل عليه هو جيد جداً وذلك فى مدة زمنية سنتين مثلا . . وسوف تكون التكلفة مبلغا معيناً .

أنت تريد أن تبنى بيتا بالزواج . . إذن ضع أمامك هذه الأرقام :

المدة الزمنية المرصودة : ثلاث سنوات .

القيمة المحددة للإنفاق : عشرون ألف جنيه .

وعندما يحدث أى تعثر فى طر يقك فانظر إلى الرسم البيانى التالى لتحدد مدى الانحراف عن المعيار .



تحديد المشكلة

إن تحديد المعيار.. ومراقبته .. وإدراك الانحراف غير المقبول،كل هذا يوضع تحت عنوان الإحساس بالمشكلة ..

فيمكنك عن طريقه أن تقول عندى مشكلة فيكون السؤال التالى مباشرة: **ما هى هذه المشكلة؟**

إن معرفة سبب الانحراف غير المقبول عن المعيار المثالى هو الطريق إلى تحديد المشكلة.

واحذر الخلط بين المشكلة وأعراضها أو الخلط بين المشكلة الحقيقية والمشكلة الفرعية.

فالمشكلة الحقيقية: هى العقبة الرئيسية التى تعوق تحقيق الأهداف، ولا يتحقق الهدف إلا بحلها.

والمشكلة الفرعية: هى عَرَضْ مؤقت ينتج من المشكلة الحقيقية ويختفى باختفائها .

إن نجاحك فى تحديد المشكلة تحديدا جيدا سوف يوجه جهود الحل إليها وليس إلى أعراضها أو المشاكل الفرعية منها.

وعند تحديد المشكلة أيضا لابد مْن الوضع فى الاعتبار

- مدى حدة المشكلة وصعوبتها .
- مدى تكرار المشكلة .. هل هى أول مرة أم أنها مزمنة .. هل هى فردية أم ظاهرة؟
- مدى أهمية المشكلة .. هل هى حيوية أم يمكن عبورها؟ .

فمثلا إذا كان لديك كتاب تريد أن تبيعه ولكن لم يجد هذا الكتاب رواجا فمن الضرورى تحديد العامل الحقيقى المؤثر فى هذه المشكلة فقد يكون هذا العامل هو ارتفاع سعر الكتاب أو سوء التوزيع والنشر أو سوء الطباعة أو عدم الاهتمام بالجانب الإعلامى والدعائى أو غيرها من الأسباب الحقيقية المؤثرة على عدم رواج هذا الكتاب وعندما يتم وضع اليد على هذا العامل (أو هذه العوامل) يمكننا أن نتخذ قرارا موفقاً .

وبالتركيز على السبب الأكثر احتمالاً فى المشكلة يمكن البدء فى الحل أو يمكن أن نقول أنه تم تحديد المشكلة .

تمرين تشخيص المشكلات

لكل إنسان أسلوب في تحديد المشكلة .. وطريقة فى تشخيص حالته الخاصة..

■ **فهل لديك أسلوب في تشخيص المشكلات ؟**

أولا : أكتب الطرق التى تشخص بها مشكلاتك

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

ثانيا : سجل ما لاحظته من طرق الآخرين في تشخيص المشكلة سواء كانت مقبولة لديك أو مرفوضة .

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

مشكلات عند تحديد المشكلات

١- التعميم

وهو أن تجمع عددا من المشكلات الصغيرة معا .. ويتم تعريفهم كمشكلة واحدة .. فتصبح مشكلة كبيرة الحجم يصعب حلها واعلم أنه هناك غالبا تشابه بين المشكلات الإنسانية .

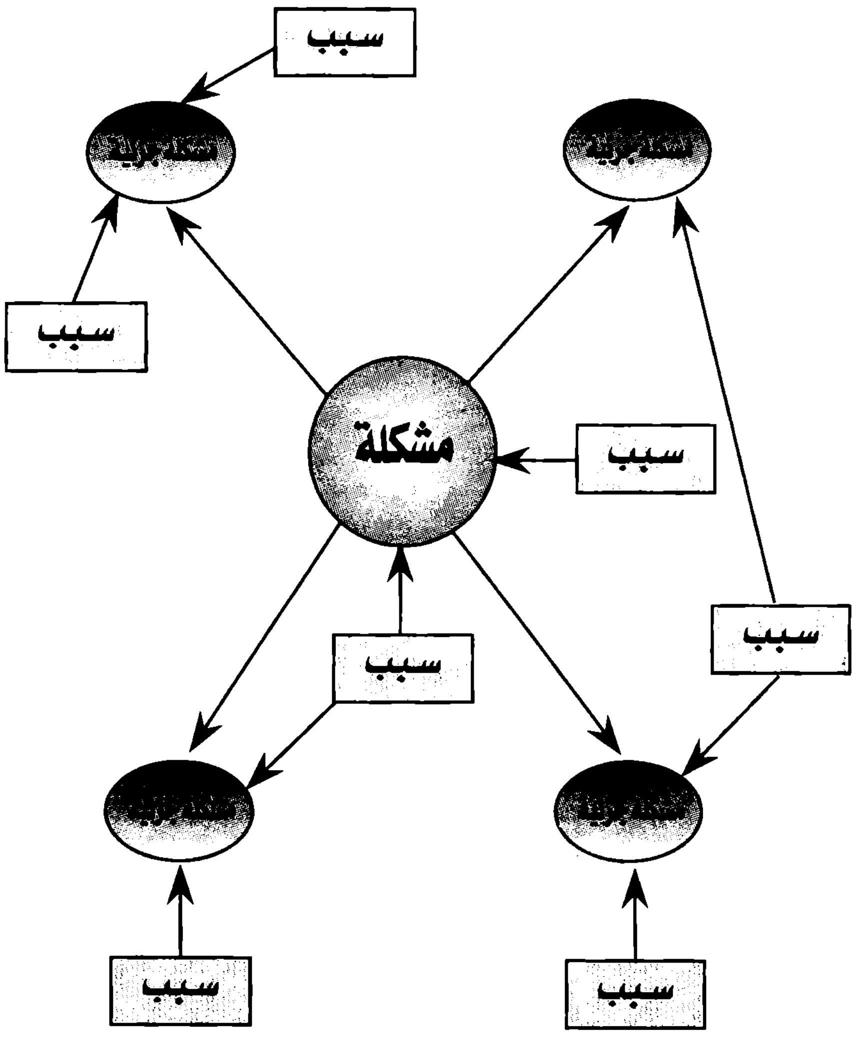
أقول لك :

لا تتعامل مع المشكلة عامة ولكن جزئ أى مشكلة حتى ولو كانت مشكلة جزئية.

وسيكون عندك مجموعة من المشكلات الصغيرة وليس من المعقول وجود سبب واحد لكل هذه المشكلات، قد تشترك مشكلتان فى سبب واحد ولكن ستتعدد الأسباب بعدد المشا كل الصغيرة .

والآن حدد المشكلة الأكثر إلحاحا .. لتبدأ فى حلها .

وسجل النتائج فى الشكل التالى :


سبب
سبب
مشكلة
سبب
سبب
سبب
سبب
سبب
سبب

٢- القفز

إن سر نجاحك فى حل المشكلة يكمن فى قدراتك على كبح جماح رغبتك فى القفز إلى الأسباب.. والمطلوب هو ضبط النفس .. بمعنى التريث لحظة لدى مواجهة المشكلة لتطبيق التحليل العملى للمشكلة كالآتى:

- هل لديك وصف دقيق للأداء المنحرف عن مستوى الأداء المطلوب؟
- هل لديك تعريف واضح لمستوى الأداء المطلوب ؟
- هل أنت متأكد من أن الخطأ ليس فى توصيف مستوى الأداء ؟
- هل تعرف بالضبط متى بدأ الأداء فى الانحراف؟
- إلى أى مدى يبعد الأداء الفعلى عن مستوى الأداء المطلوب؟

٣- مقاومة التغيير

فى كثير من الأحيان يستدعى حل المشكلة ابتكارا وإبداعا .. أو خروجا عن المألوف.. وتحدث هنا مشكلة مواجهة الطبيعة البشرية فى مقاومة التغيير ..

عليك أن تسعى إلى إقناع من حولك بالتغيير الابتكارى أولا ثم قاوم المثبطات وعوامل هدم الأفكار .

٤- الاختلاف حول الأداء القياسى

تذكر دائما أن البداية الصحيحة أمر مهم جدا . ذاك أن البيان الدقيق والمحدد لانحراف الأداء يهيئ لك قاعدة صلبة للانطلاق إلى تحديد المشكلة.

بينما عدم وضوح تحديد الانحراف يؤدى بالضرورة إلى ضعف بقية خطوات

عملية تحليل المشكلة انطلاقا من قاعدة: «**الخطأ يؤدى إلى خطأ آخر**». ونظرا للغموض الذى قد يحيط بمستويات الأداء الفعلية ومستويات الأداء المطلوبة والتغيير الذى قد تخضع له من وقت لآخر كان من الضرورى الاختبار المستمر للمعلومات المتاحة لك حتى يتسنى لك التأكد من وجود المشكلات.

أصدقاؤك الستة فى عملية حل المشكلات واتخاذ القرار

عليك فى البداية أن تستخدم هؤلاء الأصدقاء الستة المتمثلين فى كلمات الاستفهام.

من؟، ماذا؟، أين؟، متى؟، ما؟، كم؟

لتحديد موقع وحجم المشكلة وحصرها داخل دائرة.. بالنسبة لحجم الأمور التى لا تدخل فى دائرة المشكلة..

ويمكن تنفيذ جدول كالآتى :-

	ما يقع فى دائرة الانحراف	ما يقع خارج دائرة الانحراف
١-من؟	من هو الفرد أو الجماعة أو الموقف التى تواجه معه الانحراف؟	من هو الفرد أو الجماعة أو الأفراد أو المواقف الذين كنت تتوقع أن يتسببوا فى حدوث مثل هذه المشكلة؟ ولكن ذلك لم يحدث
٢-ماذا؟	ما هو السلوك الذى تسلكه مع المشكلة والذى كان من المفروض ألا يسلك؟	ما هى المشكلات الأخرى التى يحتمل توقع حدوثها من نفس الفرد ولكن لم تحدث؟ما هو الجزء الآخر من وظيفته الذى يسير على ما يرام ولكن يحتمل أن تحدث فيه المشكلات؟
٣-أين؟	أين لوحظ السلوك المنحرف؟	أين كان من المحتمل أن يلاحظ نفس السلوك أيضا ولكن لم يلاحظ؟

	ما يقع فى دائرة الانحراف	ما يقع خارج دائرة الانحراف
٤-متى؟	متى تحدث هذه المشكلات (تاريخ وساعة حدوثها)	ما هى الأوقات الأخرى التى لا تحدث فيها هذه المشكلات؟ ما هى الأوقات الأخرى التى يتوقع حدوث هذه المشكلات فيهاولكن لم تحدث؟
٥- ما؟	ما مدى تكرار حدوث هذه المشكلات ؟	كم مرة احتمل حدوثها ولم تحدث؟
٦-كم؟	ما هو اتجاه نمو حدوث هذه المشكلة (فى تزايد أم فى تناقص)	ما هو اتجاه النمو المعتاد لمثل هذه المشكلات والذى نمت المشكلة خلافا له هذه المرة ؟

أ.شريف الواعى

الأستاذ شريف الواعى مدير مجموعة أفراد داخل شركة آفاق المستقبل للاتصالات والتى تتعامل فى مجال البرامج الذكية . .

إن سنه لا تتجاوز الثلاثين . . ولكنه يريد أن يتعامل مع الأفراد بروح الوالد . .

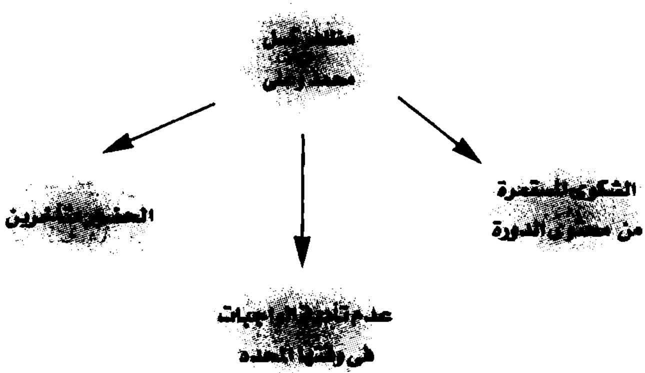
أرسل الأستاذ الواعى المجموعة إلى دورة تدريبية فى مجال البيع الإقناعى لترويج مجموعة من الأفكار حول تنمية اهتمام الإدارات الكبرى فى الشركات الأخرى لمجالات البرامج الذكية وقدرتها على إدارة كثير من أعمالهم داخل الشركات . . وذلك تمهيدا لطرح كمية كبيرة ومبتكرة من هذه البرامج للسوق . .

وبعد أيام من الدورة جاء المشرف عليها ليخبر عن أثنين من المتدربين يتميزان بالكسل . .

هل هذه مشكلة ؟

أنك تنظر إلى الأمر من منظور إنسانى وهذه المشكلات الإنسانية غالبا ما تتدخل العواطف فى تحديدها ولذلك لابد من تفادى استخدام التعبيرات العاطفية عند وصفها .

الآن سوف نستخدم الأسلوب العلمى لتحديد هذه المشكلة فبدلاً من وصف هذين المتدربين انهما ليس لديهما إحساس بالمسئولية ولا تقدير لأهمية الدورات يمكن وصف مشكلاتهما كالآتى :



وبالنظر إلى جدول الأسئلة لتحديد المشكلة فيمكن وضع عبارات دقيقة مركزة توضح الوضع المفروض قيامه (ما يقع خارج دائرة الانحراف) والوضع القائم فعلا (ما يقع فى دائرة الانحراف) وبذلك يتم التحديد الجيد للمشكلة .

والآن ابدأ فى ملء جدولك كالآتى :

	ما يقع في دائرة الانحراف	ما يقع خارج دائرة الانحراف
من؟	المتدربان المستجدان محمد وعلى	الموظفون الآخرون، متدربا السنة الماضية محمود وعبد القادر، المتدربون الجدد الآخرون.
ماذا؟	شكاوى حول برامج التدريب تفيد بأنهما لا يستفيدان منها أى شيء؟	شكاوى من ضعف جدول الرواتب أو البدلات، تحميلهم عبئاً ثقيلاً من العمل أثناء الفصول الدراسية.
أين؟	وجها الشكوى إلى إدارة التدريب وإلى بعض المتدربين الآخرين	المشرفون والمتدربون الآخرون.
متى؟	منذ أسبوعين.. وقد وجها الشكوى في نهاية البرنامج	خلال الأشهر الستة الماضية من العمل أثناء البرنامج.
المدى أو الحجم (كم؟)	كانت أول مرة يشتكى فيها محمد وعلى منذ أسبوعين ثم اشتكيا ثلاث مرات بعد ذلك،وقد تضمنت الشكوى أنه إذا لم يتحسن البرنامج فسينقطعان عن التدريب؛ بل بدأ يظهر عليهما بعض التراخى مثل عدم تأدية الواجبات والحضور متأخرين.	الشكوى مستمرة، الشكوى حول اهتمامات طويلة المدى، توقف الشكوى.

وهكذا تم وضع المشكلة فى إطارها الصحيح .. بل وأصبحت الرؤية متكاملة.

فالآن لا يستطيع أحد أن يقول أن هناك (مشكلة فى الدورة التدريبية) بل تحددت المشكلة فى اثنين ووضح أن الباقى ليس لديهم مشكلة، ثم لن يبالغ أحد فيقول إن محمد وعلى يسببان مشكلة؛ بل الوضع الصحيح أنهما يواجهان مشكلة فى عدم الاستفادة .. بل وتحول تراخيهما فى عمل الواجبات والتأخر فى الحضور من مشكلة إلى مظاهر للمشكلة الأساسية.

ولقد استفاد الأستاذ شريف الواعى من هذا العرض.

أما الجانب المشرق من الموضوع هو أن بقية المجموعة قد استفادوا من الدورة التدريبية ، وأنه ليس هناك شكوى من جوانب أخرى، بل إن بعض الذين اشتكوا قد انتهت شكواهم وتبلور تركيزه الآن فى معرفة الأسباب المحتملة لهذه المشكلة والتى حددها كالآتى:

عدم استفادة محمد وعلى من الدورة التدريبية فى مجال البيع الإقناعى للبرامج الذكية التى سوف تطرحها شركة آفاق المستقبل.

تحديد الأسباب المحتملة :

اندفع الأستاذ غريب الشاطر مشرف الدورة ليحدد مجموعة من الأسباب لهذه المشكلة .. وكان على رأسها أن هذين المتدربين لا يحبان العمل الجاد أو انهما مصابان بالفتور فى المرحلة الأخيرة أو أن درجة قناعتهما بالمسئولين قد انحطت بعض الشىء وهنا أشار إليه شريف الواعى مبتسما وقال:

- لا تحاول أن تعبر الجسور المغلقة؟

نظر إليه الشاطر مستفسرا فقال له:

- إن تحديد الأسباب لا يجعل لنا الحق أن نتغلغل داخل باطن البشر .. لا يحق لنا أن نعبث فى النيات والضمائر .. إن الجسر الوحيد للوصول إلى باطن الإنسان هو الوحى الإلهى ..

واتسعت ابتسامة الواعى وهو ينظر بحدة إلى الشاطر ويقول:

- وأظنك لا ينزل عليك وحى يا أستاذ غريب وهذا ما عنيته بالجسور المغلقة .

قال الأستاذ غريب مستفهما:

- إذن كيف نحدد الأسباب المحتملة؟

قبل أن أقول كيف؟ أريد أن أنهى حكاية الجسور المغلقة فبجانب استحالة نفاذك لباطن البشر .. فإن هناك عيبين آخرين فى تحديد الأسباب الباطنية؟

الأول : صعوبة التحقق من صحة هذه الأسباب.

الثانى: صعوبة التأكد من التغيير وتأثير العلاج.

إذن فالأفضل هو معرفة المتغيرات التى تطرأ على البيئة الخارجية المحيطة بالإنسان سبب المشكلة مثل اختلاف ظروف العمل .. واختلاف المسئوليات فهذه يمكن قياسها .. والتحقق منها .

وقد أعجبنى قول لعمر بن الخطاب رضى الله عنه عندما تولى إمارة المسلمين

بعد وفاة النبى ﷺ فقد قال للناس: [**يا أيها الناس إنه كان ينزل فينا الوحى .. أما اليوم فقد انقطع .. فمن عمل منكم عملاً صالحا وإن كان ينوى السوء عاملناه بصلاحه .. ومن عمل عملا سيئا وان كان ينوى الخير عاملناه بسوئه**]

ابتسم الأستاذ الشاطر وهو يقول:

- إذن فقد أدرك عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) حكاية الجسور المغلقة.

قال الواعى:

إن استخدام المدير للفوارق المميزة والمتغيرات فى بيئة العمل يحقق له سعة الأفق فى إدراك عدد أكبر من الأسباب المحتملة.

والآن يا أستاذ غريب ما هى الفوارق المميزة أو المتغيرات التى حدثت بالنسبة لمحمد وعلى؟. إذا علمنا أن باقى زملائهما لم يقعوا فى مثل هذه المشكلة تقريباً وأن من وقع فيها سرعان ما خرج منها.

أضاف الأستاذ غريب بسرعة

- هل تعلم أن محمد وعلى لم ينضما إلى قسمنا إلا منذ حوالى شهر..

أكمل الأستاذ شريف

- وتعتبر المجموعة المتدربة معهم أكثر صلة ببعضهم، إذن فهناك مدرب مختلف .. وزملاء مختلفون وبرنامج تدريبى مختلف.. وهذه هى المتغيرات والفوارق المميزة.

والآن نحدد الأسباب المحتملة ونختبر هذه الأسباب:

- قال غريب مندهشا: نختبر الأسباب؟ ألا يكفى معرفة الأ سباب لاتخاذ قرار بشأن هذين المتدربين؟

- إن أكثر عوائق اتخاذ القرار يا غريب هو الخلط بين الظاهرة والمشكلة ذاتها .. الذى يؤدى إلى التعجل فى اتخاذ القرار فور تحديد السبب المحتمل لتلك الظاهرة .

فحتى تتفادى الوقوع فى مأزق الخلط والتعجل يجب اختبار السبب المحتمل.

أى قياسك درجة صلاحية السبب المحتمل لأن يكون السبب الحقيقى لتلك الظاهرة.

واستمر شريف قائلا:

- فأى سبب محتمل لا يمكن أن يكون سببا حقيقيا إلا إذا أثبتت عملية اختباره بأنه يتمشى مع جميع العناصر الوارِدة فى قائمة المقارنة بين ما يقع داخل وخارج دائرة الانحراف والحقائق والمعلومات المنبثقة عن الأسئلة: من، ماذا ، أين، متى ، ما، كيف؟

إن اختبار السبب المحتمل هو الذى يساعد المدير على استبعاد سبب معين أو تعديله

وهكذا يستطيع المدير اختبار الأسباب المحتملة التى دعت المتدربين المستجدين إلى الشكوى من برنامج التدريب، والتعرف على ما إذا كان عدم مبالاة الموظفين هو السبب الحقيقى للظاهرة أم أن هناك أسبابا أخرى محتملة.

والآن هيا لنسجل السبب المحتمل ونختبره فى الجدول التالى :

السبب المحتمل	اختبار السبب
عدم مبالاة محمد وعلى	لماذا لم تصدر الشكوى إذن من محمود وعبد القادر ؟ لماذا لم تتضمن الشكوى التضجر من كثرة العمل ؟ لماذا لم تصدر الشكوى قبل ذلك ؟
المدرب زيد لا يعرف كيف يدرب رجال المبيعات المستجدين	لماذا لم يشتك محمود وعبد القادر فقد التحقا بنفس الدورة قبل ذلك ؟ لماذا لم يشتك محمود وعبد القادر قبل ذلك ؛ فهو يشرف على تدريبهما لمدة شهرين من الآن ؟
زملاء محمد وعلى من المتدربين يسببون لهما الكثير من المشكلات .	لماذا منذ أسبوعين فقط من الآن ؟ لماذا لم تأت الشكوى صريحة عن المشكلات التى يسببها الزملاء بالتحديد ؟
الإضافات الجديدة إلى البرامج التدريبية لا تناسب المتدربين	نظرا لأن هذا التغيير حدث منذ أسبوعين فقط ، وأن محمد وعلى هما المتدربان اللذان يدرسان هذا البرنامج فى الوقت الحاضر فإن هذا الاحتمال كبير .

التحقق من صحة السبب :

علق شريف الواعى بعد الانتهاء إلى هذه النتيجة

– تعتبر الخطوة الأخيرة فى عملية تحليل المشكلة والتى تتمثل فى التحقق من صحة السبب مهمة أيضا بالنسبة لتحليل المشكلات .

نعم .. لديك الآن كم وافر من المعلومات المتاحة عن المشكلة .. ولكن فى تحليل المشكلات تعتبر كل المعلومات المتاحة مجرد افتراضات ما لم يتم التحقق الفورى منها . ولعل هذا هو الوقت المناسب لاختبار هذه الافتراضات تحرياً للسبب المحتمل الأرجح، فبذلك وحده يمكن التأكد من الوصول إلى السبب الحقيقى للمشكلة .

نظر الأستاذ شريف الواعى إلى مساعده الأستاذ غريب الشاطر وهو يقول : وباستطاعتك الآن أن تتحقق من سبب الشكوى المرفوعة من المتدربين عن طريق الآتى :

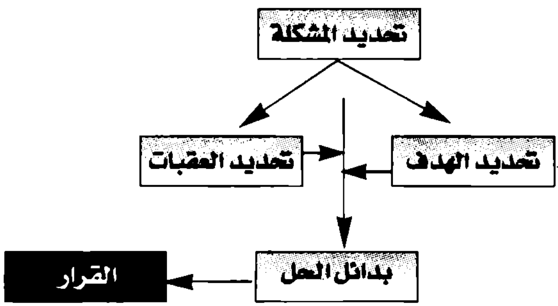
١– مقابلة المدرب زيد والتناقش معه حول الإضافات الجديدة فى المادة التدريبية إلى البرنامج منذ أسبوعين .

٢– مقابلة محمد وعلى للتعرف على آرائهما المعينة حول البرنامج التدريبى ككل والمادة التدريبية بصفة خاصة .

قام غريب الشاطر وهو يجمع أوراقه ويتوجه ناحية الباب .. وعينا شريف الواعى تتبعه وهو متأكد أنه قد تم تحديد المشكلة جيداً أو أن ما سيقوم به غريب هو مرحلة أخرى من مراحل حل المشكلة .

تذكر أن

- « المشكلة المحددة تحديداً جيداً تعتبر مشكلة نصف محلولة" "تشارلز كترنغ».
- «ليست المشكلة فى أنهم لا يستطيعون رؤية الحل. .ولكن المشكلة فى أنهم لا يستطيعون رؤية المشكلة» "ج.ك. شيسترتون »



فوائد تحديد المشكلة

١- الانصراف عن علاج الأعراض إلى علاج الداء .

٢- توجه التفكير فى الحلول البديلة ذات الجدوى وصرف النظر عن البدائل التى لا تدخل فى إطار المشكلة .

٣- توجه السير بالمشكلة إلى الطريق السليم للحل (وضوح الرؤية) .

٤- تحديد ثقل المشكلة وآثارها مما يساعد على تحديد درجة الاهتمام الواجبة لها .

اسأل نفسك عند أى مشكلة هل:

١- يبقى الحال

٢- تتقدم

٣- نبتكر .. نجدد .. نغير؟

خطوات تحديد المشكلة هى:

١- التأكد من وجود مشكلة.

٢- تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة.

٣- إختبار كل سبب من الأسباب.

٤- التحقق من صحة السبب.

ولا تنس أصدقاؤك الستة.

من؟، ماذا؟، أين؟، متى؟، ما؟، كم؟.

الخطوة الثانية

جمع وتحليل المعلومات

" تزور النحلة ملايين الزهرات
لتجمع مائة جرام من العسل"

لتثبت به فؤادك

بالنظر إلى الكم الهائل من قصص الأنبياء التى ذكرها الله تعالى لنبيه محمد ﷺ فى القرآن ندرك حجم المعلومات التى أصبحت متوافرة لدى النبى محمد ﷺ عمن سبقه من الأنبياء منذ آدم حتى عيسى عليهما السلام .. بل والمعلومات حول أقوالهم وظروف الدعوة فى قومهم وردود هؤلاء الأقوام على أنبيائهم وسلوك الأنبياء فى مقابل هذه الردود.

ثم عند الانتقال إلى المدينة حيث اليهود كقوم يعيشون فى المدينة، نجد أن القرآن المدنى وعلى رأسه سورة البقرة أخذ يستعرض سلوكيات هذه الفئة من البشر (اليهود) وأخلاقياتهم وطريقة التعامل معهم وكيف استقبلوا من قبل دعوات الأنبياء وكيف تعاملوا معها..

كل هذه المعلومات المتدفقة تدلنا أول ما تدل على أن أى إنسان مكلف بمهمة ما لا بد له من معلومات وافرة حول هذه المهمة، لينجح فى أدائها، وأنه قبل الشروع فى حل أى مشكلة؛ بل ومن أجل حلها يجب وجود كم من المعلومات حول جوانب تلك المشكلة.

ولهذا فإن الله سبحانه وتعالى يعلق على هذه القصص بقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَكُلاًّ نَّقُصُّ عَلَيْكَ مِنْ أَنبَاءِ الرُّسُلِ مَا نُثَبِّتُ بِهِ فُؤَادَكَ وَجَاءَكَ فِي هَذِهِ الْحَقُّ وَمَوْعِظَةٌ وَذِكْرَىٰ لِلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [هود: ١٢٠]

فإن عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات تأخذ من استقرار العقل والقلب

اللذين يمكن جمعهما فى كلمة (الفؤاد) الكثير ولا مجال لتثبيت هذا الفؤاد ليستطيع اتخاذ القرار الجيد الفعال إلا بوفرة من المعلومات تعين على هذا..

ولذلك فلم يخطئ من قال : **المعلومة = قوة**

ولذلك نجد النبى ﷺ يهتم بجمع المعلومات فى جميع خطواته.

فعندما كان (ﷺ) يعرض نفسه على القبائل كان يصطحب معه نَسَّابَة العرب والعَالِم ببطونهم ورهوطهم وقبائلهم «**الصديق أبا بكر**» رضى الله عنه فيوفر معه دائرة معلومات حول ما يواجهه..

بل وعندما يأمر شاعره حسان بن ثابت أن يهجو الكفار كشكل من أشكال الحرب الدعائية الإعلامية والرد على هجومهم. يأمر حسان أن يصطحب معه أبا بكر أيضاً ليدله على النقيصة فى كل قبيلة ورهط.. فيعطيه مصدرا للمعلومات لتخرج الحرب صادقة فتصيب منهم مقتلاً.

ولقد أصابت فعلاً هدفها عندما استمع المشركون لشعر حسان بن ثابت فى هجائهم إذا بهم يقولون: "و الله إن هذا من فعل ابن أبي قحافة" يقصدون أبا بكر.

وفى غزوة بدر يخرج الرسول (ﷺ) بنفسه ليسأل البدو فى الصحراء عن جيش المشركين وعن تسليحه ليجمع أكبر قدر من المعلومات قبل المواجهة... وعندما يعود يجد المسلمين قد أسروا غلامين من عبيد المشركين.

فيستخدم (ﷺ) أسلوب السؤال للحصول على المعلومات من الغلامين:

- **ما عدد ما تذبحون فى اليوم؟**

فيجيبان: يوم تسعة إبل ويوم عشرة إبل.

فقال ﷺ «**القوم ما بين تسعمائة وألف**»،

وكان ما قاله فقد كانوا تسعمائة وخمسون رجلاً تقريباً.

المعلومات وحل المشكلات

بعد تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها واختبار السبب والتأكد من صحته.. لا بد من البدء فى جمع أكبر قدر من المعلومات التى ستكون الوسيلة الفعالة لما بعدها من خطوات..

وأكاد أراك تريد أن تقول إن الخطوة السابقة أيضاً وهى تحديد المشكلة تحتاج إلى قدر من المعلومات.

أوافقك حيث قد بدا لنا جميعاً أهمية جمع المعلومات منذ اللحظة الأولى لظهور المشكلة أو الإحساس بها... وإن الوسيلة الوحيدة التى لا تجعلك تبدأ متسرعاً فى حل المشكلة واتخاذ القرار هى أن تقول لنفسك:

عسى أن تكون هناك معلومة لم أحصل عليها

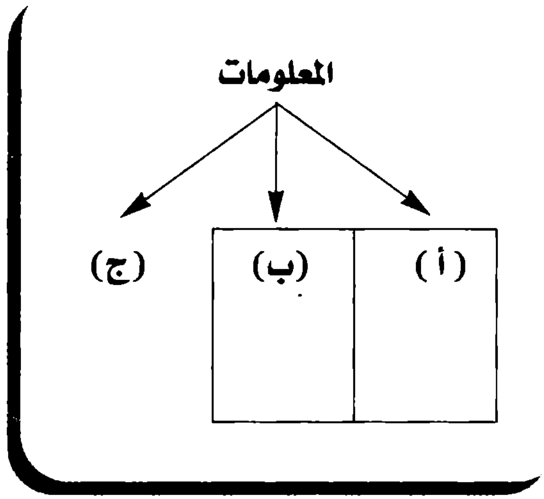
ضوابط جمع المعلومات

وهنا أقول لك تمهل قليلاً فإن القضية ليست مجرد جمع عشوائى، ولكن هناك ضوابط لا بد من الوقوف عندها ليتم لك الجمع الجيد للمعلومات.

أولاً: صلة المعلومة بالموضوع

تعجب المريض من طبيبه الذى، تركه يتحدث وأخذ يسجل فى ورقة أمامه ما يقول ولكنه كان يقسم الورقة نصفين فيسجل بعض المعلومات فى الجانب الأيمن

والبعض الآخر فى الجانب الأيسر... ويتجاهل تماماً بعض ما يقول، حتى تخيل ورقة الطبيب هكذا:



فلما سأل طبيبه عن العمودين اللذين انقسمت إليهما ورقته؟ أجاب وابتسامة واعية تغلف كلماته:

العمود الأول: (أ) هى المعلومة وثيقة الصلة بالموضوع والتى تعتبر محددات أساسية لتحديد وعلاج المرض.

العمود الثانى: (ب) هى معلومات غير ذات صلة بالموضوع ولكنها تمسه من بعيد أو لم أحدد موقفها بعد، فسجلتها لحين الاستعانة بها.

فقال صديقى للطبيب: **والعمود الثالث** (ج). اندهش الطبيب وهو ينظر إلى مريضه ثم يعود لينظر إلى ورقته ويقول:

أى عمود ثالث إن الورقة لا تنقسم إلا إلى عمودين.. اتسعت ابتسامة صديقى وهو يقول لطبيبه العمود الثالث تخيلته أنا خارج الورقة حيث هناك بعض المعلومات التى تتجاهلها تماماً فلا تسجلها لا هنا ولا هنا (وأشار إلى العمودين).

اتسعت ابتسامة الطبيب وهو يضحك وقال لصديقى الذكى:

إن هذا العمود الثالث (ج) الذى هو فى مخيلتك هى المعلومات التى لا صلة لها بالموضوع من أى جانب من جوانبه ولا أظن أننى سأحتاج إليها فى أى وقت أثناء التعامل مع المشكلة تشخيصاً وعلاجاً ومتابعة..

قال صديقى: ولكن لماذا لا تضعها مع العمود الثانى حيث وجود احتمال لاستعمالها فى وقت ما؟ قال له الطبيب وهو ينهى هذا الحوار اللطيف ليعود إلى عمله:

إن معلومة بعيدة عن الموضوع كل البعد: لا تحمل فى جنباتها من الفائدة بقدر ما تحمله من التشويش على التفكير والتشتت فى التوجه

ثانياً: التوقيت

قد لا يختلف اثنان أن المعلومة تكون لا فائدة لها تقريباً إذا جاءت بعد موعدها المناسب، ولكن يمكن أن أضيف أنه إذا جاءت المعلومة قبل موعدها بمدة فإنها تشكل خطورة فهى قد لا تفيد فقط ولكن قد تضر أيضا.

تسألنى كيف؟.

اسمع هذا الموقف من السيرة :

بدأ المشركون فى مكة الإعداد لغزو المدينة بعد هزيمتهم فى بدر وعندما علم العباس بن عبد المطلب عم النبى ﷺ بذلك الأمر أرسل رجلا من غفار إلى النبى ﷺ في المدينة - ليخبره.. فلما وصل إلى المدينة لم يجده وعلم أنه فى قباء فتوجه إليه على بعد حوالى عشرين كيلو من المدينة فوجده على باب مسجدها يهم أن يركب فأعطاه الرسالة فأعطاها لأُبَىْ بن كعب ليقرأها له.. فلما علم ما فيها أمر أُبَىْ أن يكتم الخبر.. وعاد إلى المدينة حيث توجه إلى بيت سعد بن الربيع رضى الله عنه وهو من كبار زعماء المدينة فلما دخل بيته قال له (ﷺ) :

- **هل من أحد هنا ؟.**

فقال له سعد : لا يا رسول الله، ماذا حدث؟.

فأخبره رسول الله ﷺ بالخبر.

فقال سعد . عسى أن يكون الأمر خيرا يا رسول الله . وبعد مشاورات استكتم النبىﷺ سعداً على الخبر.. وخرج من عنده ..

وبعد يومين خطب النبىﷺ فى الناس وأخبرهم بالأمر وعقد الشورى بينهم ليقرر هل يخرج لملاقاة قريش خارج المدينة أم ينتظرهم ليقاتلهم داخلها.

إن المعلومة لا بد أن تصل فى وقتها فاظن أنه إذا أشيع الأمر منذ أول لحظة أو لو أخبر الغفارى أحداً من المسلمين ولم يسافر بنفسه مرة ثانية إلى قباء وهو واصل حالاً من سفر طويل - من مكة إلى المدينة ليخبر النبىﷺ بنفسه -

لأصبحت المعلومة ذات تأثير ضار حيث .إما أن تشيع الذعر والفزع بين المسلمين، أو تعوق المشورة الفردية التى يريد رسول الله ﷺ أن يقوم بها . . .

أو تطول المدة بين حضور جيش قريش واستعداد الجيش المسلم فيحدث التوانى والإهمال والفتور فتضعف قوة اللقاء .

ولذلك فإن النبى ﷺ استكتم سعداً بن الربيع على الخبر . .

ومن دلائل فطنة سعد وإدراكه لأهمية أن تأتى المعلومة فى وقتها هذا المشهد الطريف الذى حدث مع زوجته- رضى الله عنهم جميعاً .

فبعد انصراف النبى ﷺ من عند سعد حضرت زوجته وقالت له : ماذا أخبرك النبى ﷺ ؟

فقال لها منفعلاً : مالك أنت لا أم ولا أب لك!!

فقالت له فى مكر : لقد سمعت كل ما دار بينكما .

فانزعج سعد وقال لها : ماذا سمعت؟ فأخبرته بالخبر كله .

فأخذ سعد بتلابيبها (جمع ثوبها من عند صدرها بقبضة يده) وأخذ يجرها خلفه مسرعاً حتى كادت أن تقع وهرول ليلحق بالنبى ﷺ . . فلما وصل إليه قال له :

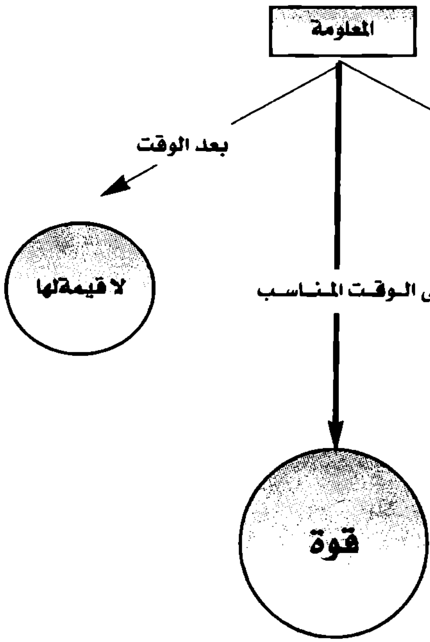
يا رسول الله هذه المرأة كانت تستمع إلى ما دار بيننا . . . وقد أخبرتنى به . . وقد جئتك مخافة أن تذيع الأمر، فتظن أنى لم أحفظ سرك .

فابتسم النبى ﷺ وقال : **أطلق سراحها**(١) .

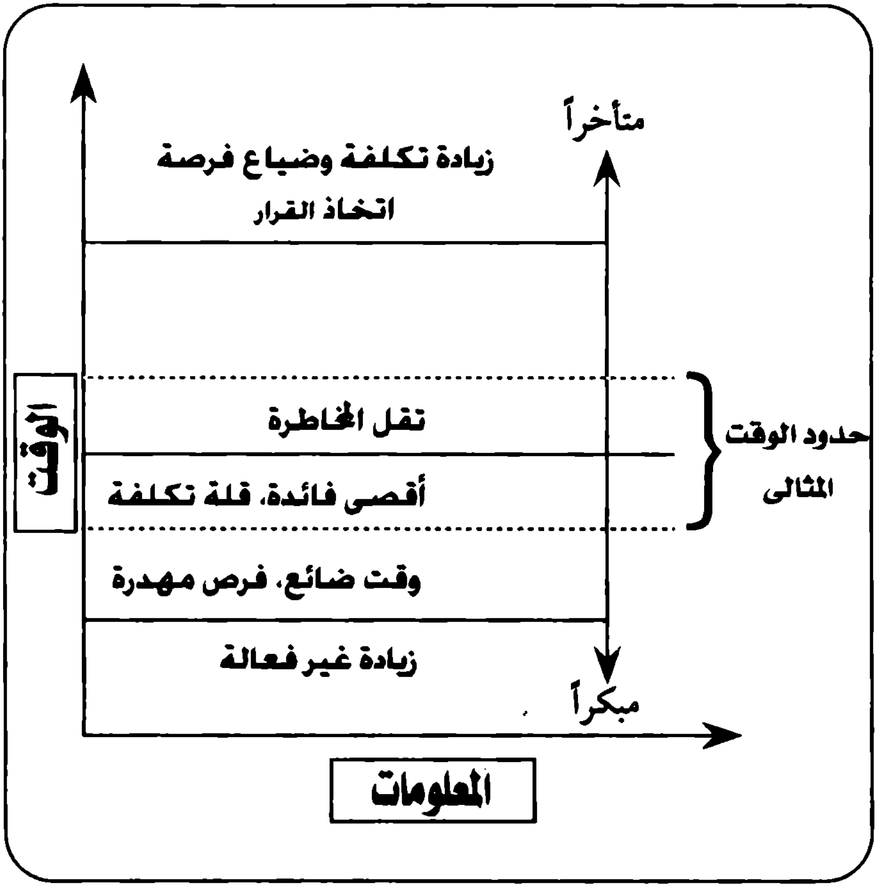
---

(١) انظر « المنهج التربوى للسيرة النبوية » .

والآن لك أن تدلى برأيك فى هذا الشكل:



ويمكن صياغة هذا المعنى فى الشكل البيانى التالى :



ثالثاً: الشرعية

لا شك أن المعلومة التى لم تأت من خلال الطريق السوى تتلفت حولها فزعاً.. ويصعب أو تقل الاستفادة منها...

ولكى ترى المعلومات النور فلا بد من أن تكون:

- مقبولة من ناحية الأعراف والتقاليد والأخلاق والقيم.
- غير مخالفة للقانون العام للدولة ونظامها.
- لا تمس مبادئ الدين الأساسية وتعاليمه وقواعده.
- أن ترعى حقوق الآخرين فيها وحرماتهم.

وذلك فى أسلوب جمعها.. وطريق الاستفادة منها وإعطاء حقها المادى والأدبى.

رابعاً: الدقة

بأن تكون موثقة– محددة –متوافقة غير متعارضة مع المعلومات المؤكدة الأخرى.

أنواع المعلومات

١ - التنبؤات والتوقعات

٢- البيانات الأولية	والثانوية	والتاريخية
↓ تجمع خصيصاً للموضوع	↓ جمعت لأغراض أخرى وتصلح للموضوع أو تظهر خلال البحث عن البيانات الأولية ولا تتعلق بالموضوع مباشرة ولكن تصلح للاستفادة منها.	↓ ما تتعلق بالموضوع لفترات سابقة أو خبرات سابقة أو أفراد سابقين

٣- البيانات الكمية	والوصفية
↓ صورة رقمية قابلة للقياس (منحنيات وجداول)	↓ أحكام وآراء ودوافع وحقائق

ليس من الضرورى أن تكون البيانات متوافرة بالكامل فلا بد من معادلة كم البيانات مع الوقت المتاح مع كفايتها لاتخاذ القرار ولو الحد الأدنى منها.

ولكن لا بد من معرفة البيانات الناقصة لتحديد درجة المخاطرة فى اتخاذ القرار.

خطوات جمع المعلومات

١- تحديد أقصر الطرق للحصول على المعلومات اللازمة مع ملاحظة استبعاد ما ليس له صلة بالموضوع.

٢- تقسيم معلومات المجموعة إلى:

■■ أولية ■■ ثانوية ■■ تاريخية

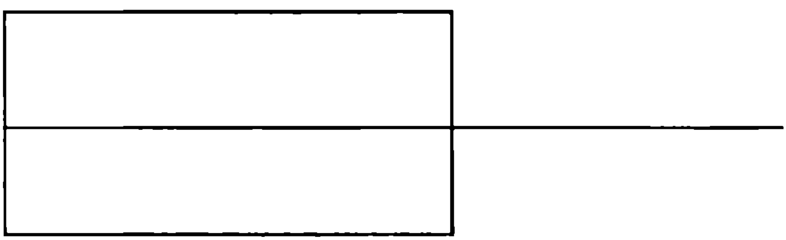
٣- تنسيق هذه المعلومات لسهولة تحليلها .

أ - وضع أكبر قدر منها فى شكل كمى.

ب - تحرير ألفاظ المعلومات الوصفية وتحديد مرادها.

جـ - وضع المعلومات فى حزم معلوماتية وتصميم شجرى يجمعها.

أدوات تحليل وعرض المعلومات



عندما انتهى نادر فهيم من هذا التخطيط وعرضه على علوان عبد القادر مساعده سأله:

- ماذا يمثل لك هذا الرسم؟

لم يجب علوان عبد القادر وظل ينظر إلى الرسم ثم نظر إلى رئيسه مستفسراً .. ثم قال :

- ماذا يعنى ؟!

أمسك نادر فهيم بكتاب أمامه وقال : اسمع هذا الحديث الشريف ..

عن عبد الله بن مسعود - رضى الله عنه - قال خط النبى ﷺ خطًا مربعاً وخط خطًا فى الوسط خارجًا منه وخط خُطَطاً صِغَاراً إلى هذا الذى فى الوسط من جانبه الذى فى الوسط .

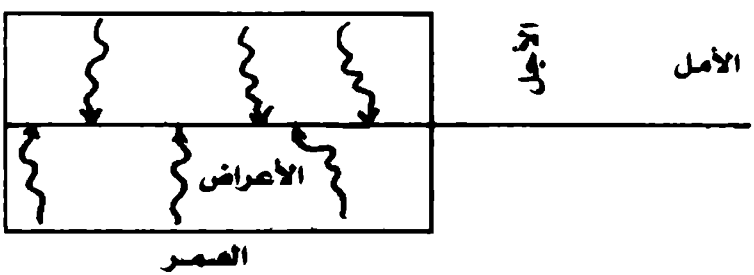
وقال(ﷺ) : **هذا الإنسان وهذا أجله محيط به - أو قد أحاط به - وهذا الذى هو خارجٌ ، أمله وهذه الخُطَطُ الصغار الأعراض فإن أخطأه هذا نهشه هذا وإن أخطأه هذا نهشه هذا**[1] .

ثم استطرد نادر وهو يضيف بعض الكلمات على الرسم

هكذا عرض النبى البيانات التى فى الحديث وإذا أضفنا هذه الكلمات التوضيحية تصبح البيانات فى الحديث معروفة بمجرد النظر .

- انظر الآن

ثم أعطاه الرسم بعد الانتهاء من الإضافات



(١) رواه البخارى .

وبعد أن انتهى علوان من النظر إلى الرسم قال متفهماً :

– نعم يا أستاذ نادر . . إنه يمكن وضع كم كبير من البيانات فى أشكال توضيحية تجعلها سريعة الفهم سهلة التحليل .

قال نادر :

– بل إن الأمر لا يقتصر على مجرد الرسوم التوضيحية التى تعرض عرضا وصفيا بل إن هناك من طرق العرض ما يعتبر عرضا كميا يعطيك تفاصيل رقمية للمعلومات .

قال علوان :

– أظن أن الرسوم البيانية والجداول التكرارية تفيد فى هذا الأمر .

قال نادر :

أدوات عرض وتحليل البيانات متعددة ولا بد عند حل المشكلة من استخدام أكثر من أداة

وسنعرض بعض منها :

١ - سمكة إشيكاوا ISHIKAWA FESH

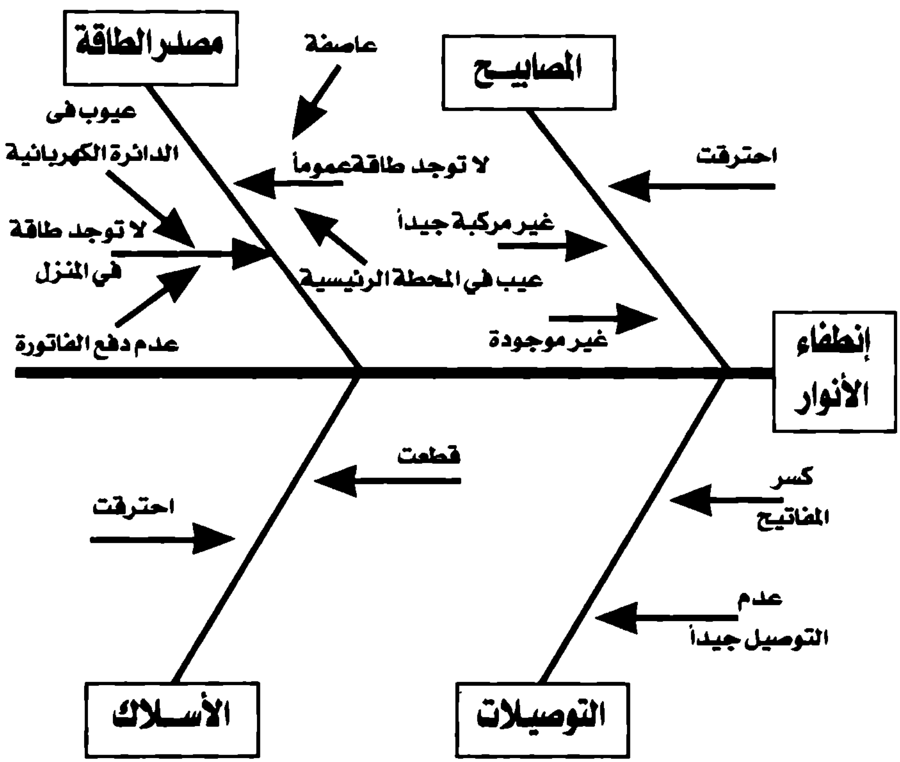
لا أظن أن إيشيكاوا Ishikawa خبير إحصاءات الرقابة على الجودة "اليابانى الجنسية" عندما ابتكر هذه الطريقة فى عرض وتحليل البيانات قد سمع عن حديث النبى ﷺ . . ولكنها الفطرة البشرية والبساطة فى التعبير وقد سمى

إيشيكاوا طريقته : تحليل السبب / النتيجة Cause and Effect- Analysis

وتعتمد على الوصول إلى شكل السمكة المنزوعة اللحم وتتشعب الأفكار منها كأنها أشواكها المتفرعة.

والآن هيا نعرض ونحلل المشكلة بطريقة سمكة إيشيكاوا.

المشكلة هى انقطاع التيار الكهربائى.



كيفية استخدام تحليل السبب / النتيجة (سمكة إشيكاوا)

- حدد النتيجة المطلوب تحليلها واكتبها على يمين الصفحة (أو السبورة) لتمثل رأس السمكة.
- ارسم خطا أفقيا من الرأس بعرض الورقة ويخرج منه عدد من الخطوط (العظام الرئيسية للسمكة).
- اكتب العوامل الرئيسية التى تسبب أو تسهم فى النتيجة عند نهاية كل خط (عظمة رئيسية).
- اكتب الأسباب كعظام ثانوية عند كل عظمة رئيسية.
- حدد العامل الأكثر أهمية (أو مجموعة العوامل ثم اجمع بيانات إضافية للتأكد من العلاقة السببية بالنتيجة.

٢- المدرجات التكرارية HITROGRAMS

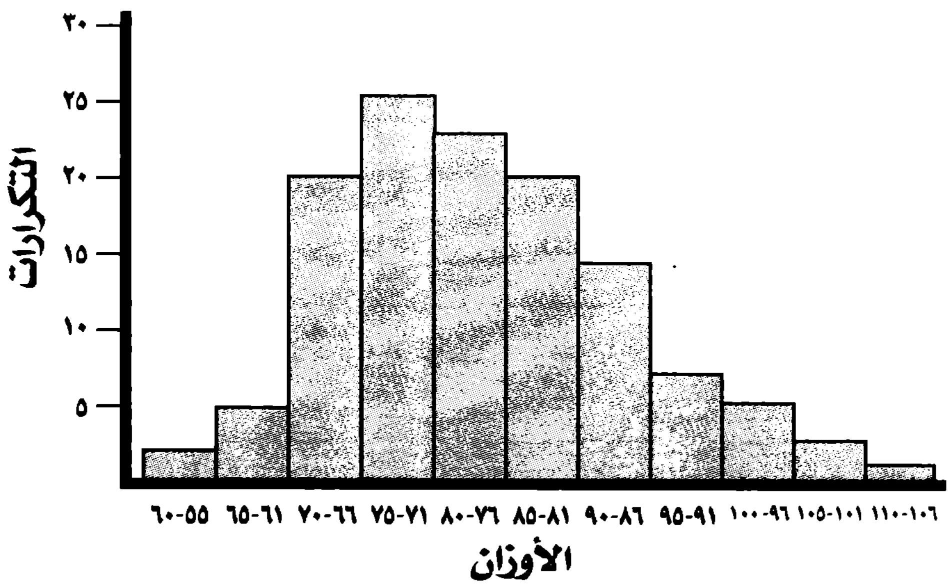
ماهية المدرج التكرارى :

المدرج التكرارى شكل من أشكال خرائط الأعمدة ويوضح توزيع بعض الخصائص، وبسبب تأثيره البصرى الفورى فإنه يعد أكثر فاعلية وتطويراً فى عرض البيانات من الجداول التكرارية أو قوائم الرصد التكرارى.

شكل المدرج التكرارى :

فيما يلى ج°.ول تكرارى ثم المدرج التكرارى لتوزيع أوزان ١٢٠ طالباً بالكيلوجرام:

الأوزان	التكرارات
٥٥ - ٦٠	١
٦١ - ٦٥	٤
٦٦ - ٧٠	١٧
٧١ - ٧٥	٢٨
٧٦ - ٨٠	٢٥
٨١ - ٨٥	١٨
٨٦ - ٩٠	١٣
٩١ - ٩٥	٦
٩٦ - ١٠٠	٥
١٠١ - ١٠٥	٢
١٠٦ - ١١٠	١
مجموع	١٢٠



كيفية عمل المدرج التكرارى :

- رتب البيانات أولاً حسب التكرارات تنازليًا أو تصاعديًا .
- ارسم المحورين الأفقى والرأسى، ثم ضع قيم البيانات على المحور الأفقى وابدأ من القيمة الصغرى حتى تصل لأعلى قيمة، واكتب على المحور العنوان الخاص به (مثلاً :أوزان بالكيلو جرام)
- اكتب على المحور الرأسى (تكرارات) وضع القيم عليه .

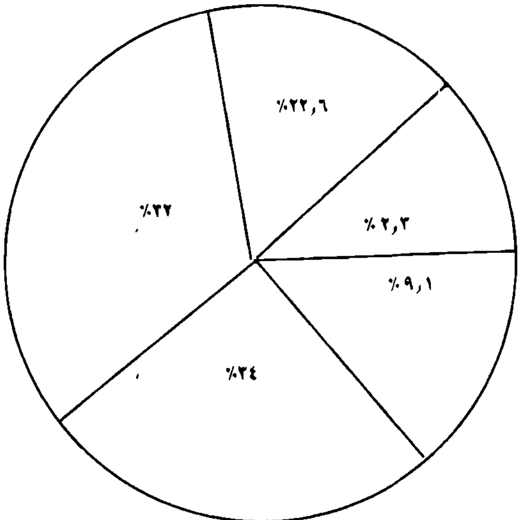
وباستخدام البيانات الموجودة فى جدول التوزيع التكرارى يتم عمل أعمدة رأسية تعبر عن كل قيمة من القيم طبقاً للتكرارات .

٣- خرائط "باى" PIE CHARTS

ماهية خرائط «باى» :

هى خرائط تستخدم فى توضيح علاقة الجزء بالكل وكيف يسهم الجزء فى الناتج الكلى .

تأخذ خريطة "باى" الشكل الموضح فيما يلى :



كيفية عمل خريطة «باى» :

- تمثل درجات الدائرة (٣٦٠ درجة) وهى = ١٠٠٪
- يتم حساب حجم كل شريحة من الدائرة وذلك بضرب النسبة المئوية فى ٣٦٠° وتقسم على ١٠٠ (مثلا : $\frac{٢٠ \times ٣٦٠°}{١٠٠}$ = ٧٢°). والتى تمثل درجة الزاوية التى فيها الشريحة الممثلة للنسبة ٢٠٪.
- ثم يتم رسم كل شريحة باستخدام المنقلة من نقطة المركز.

ملحوظة : يقوم الكمبيوتر الآن بعمل هذه الرسومات البيانية بدقة لمجرد أن تعطيه البيانات.

٤- خرائط الزمن TIME CHARTS

ماهية خرائط الزمن :

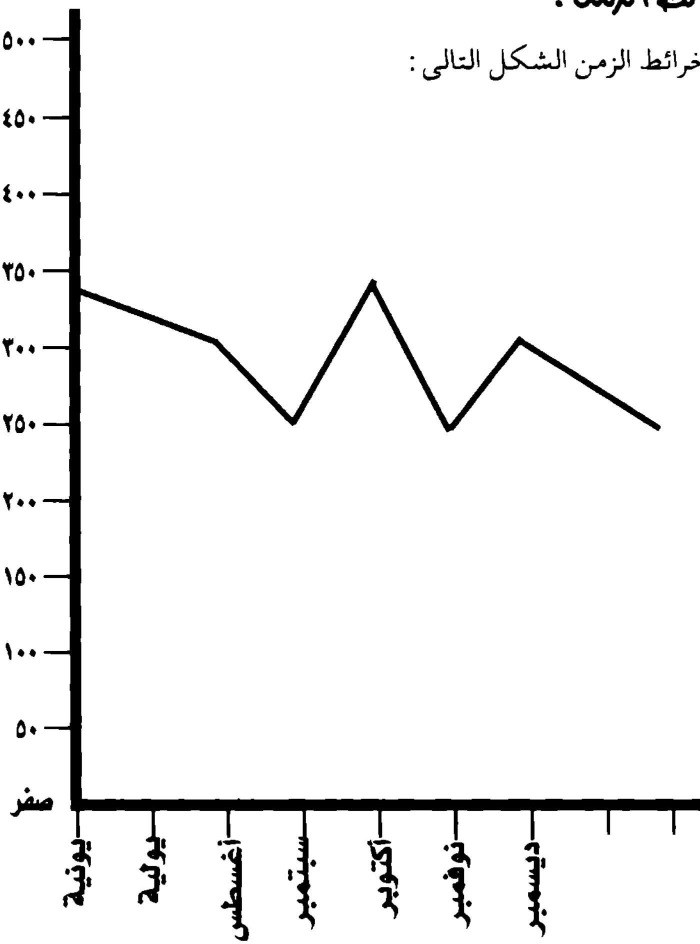
هى خرائط تعرض التغيرات التى تطرأ على حدث معين خلال فترة معينة من

الزمن. وتساعد فى تلخيص مرات حدوث الموقف وتوضيح علاقات السبب والنتيجة بين كميتين.

وهو نموذج من نماذج عرض الجداول التكرارية ويسمى المضلع التكرارى.

شكل خرائط الزمن :

تأخذ خرائط الزمن الشكل التالى :



كيفية عمل خرائط الزمن :

يمثل المحور الأفقى الزمن بينما المحور الرأسى التكرارات فى الغالب. ويتم وضع النقط ثم توصيلها بعضها البعض.

وتفيد هذه الخرائط فى الكشف عن التقلبات (أو عدم وجودها) بمرور زمن، وهى وسيلة فعالة فى عرض المعلومات.

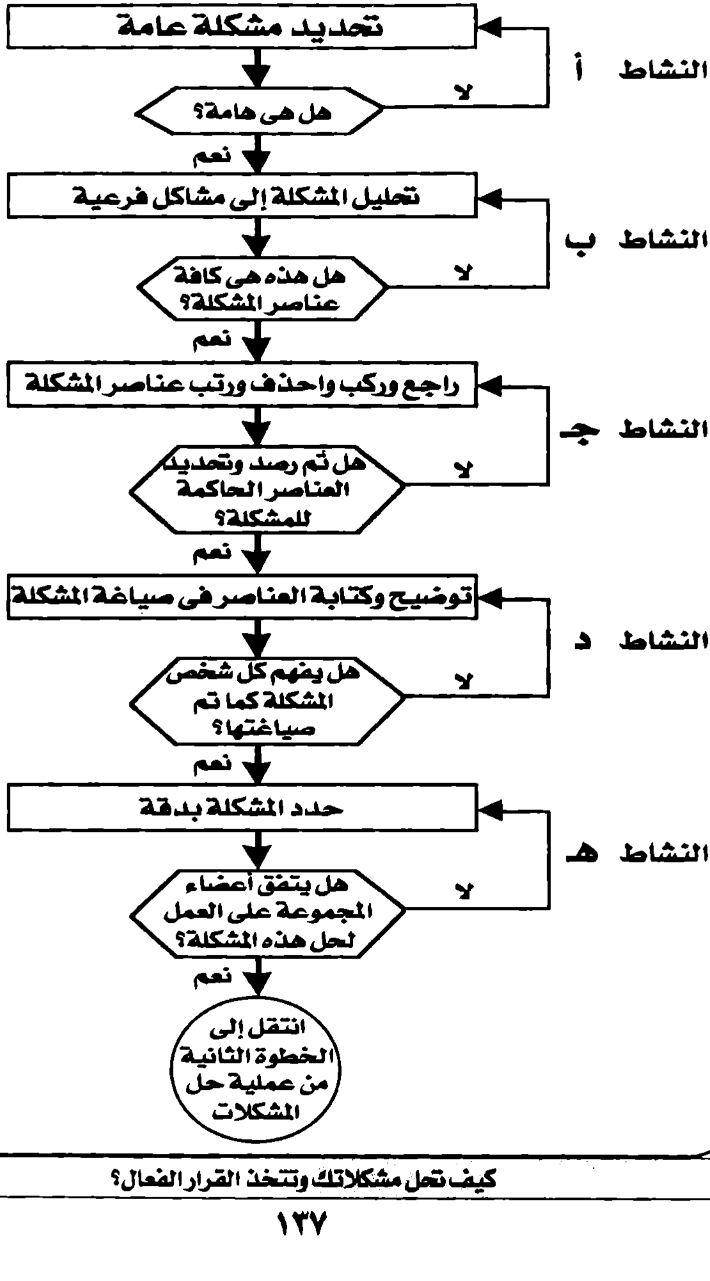
٥- خرائط التدفق FLOU CHARTS

ماهية خرائط التدفق :

تظهر خرائط التدفق المدخلات والأنشطة ونقاط القرار والمخرجات من عملية معينة، ويستخدم المبرمجون والمحللون هذه الخرائط بشكل مكثف فى برامج الكمبيوتر.

شكل خرائط التدفق :

تأخذ خريطة التدفق الشكل التالى :



خريطة تدفق للخطوة الأولى فى عملية حل المشكلات

كيفية عمل خريطة التدفق :

تستخدم خرائط التدفق رموزاً نمطية تتصل ببعضها البعض من خلال الأسهم التى توضح كيفية عمل النظام أو العملية. ولعمل الخريطة حدد الأنشطة الرئيسية التى يجب إكمالها والقرارات التى يتعين اتخاذها من أجل تنفيذ الحل. ثم افحص منطقة الخطة باتباع جميع المسارات الممكنة من خلال الخريطة وبما يضمن قيامك بالتخطيط للظروف الطارئة.

تستخدم فى توثيق الظروف الطارئة -وخطط الطوارئ- التى تنشأ أثناء تنفيذ الحل المقترح وتستخدم أيضاً فى وضع أوامر التشغيل والمتابعة(*).

٦- خرائط بيرت PERT CHARTS

ماهية خرائط بيرت :

مصطلح « بيرت » هو تعبير مختصر عن « أسلوب مراجعة وتقييم البرامج » Program Evaluation and Review Technique ونشأت الطريقة أصلاً فى مجال الدفاع (أثناء الحرب) ثم شاع استخدامها بعد ذلك فى شتى المجالات.

وتستهدف الطريقة إدارة الوقت والتكلفة، وهى أحد أساليب الشبكات التى تستخدمها الإدارة ويماثلها فى ذلك أسلوب المسار الحرج Critical Path Method .

(*) انظر الخطوة الثامنة (متابعة التنفيذ).

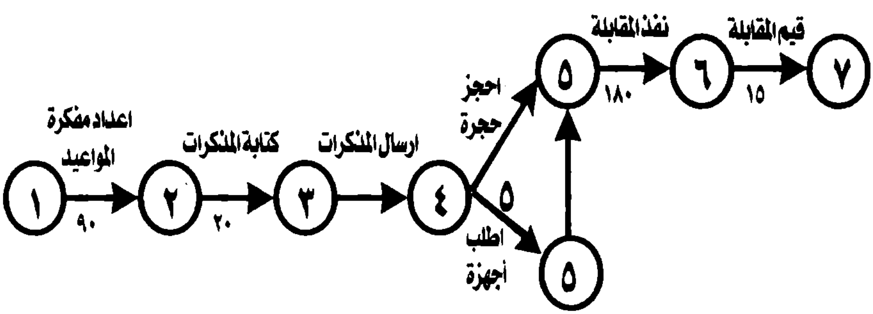
شكل خريطة بيرت :

تأخذ خريطة "بيرت" شكلاً كما يلى (فى مشكلة تخطيط وتنفيذ المقابلات الشخصية مع الموظفين) ويلاحظ أن الأحداث تم ترقيمها من ١-٧ كما ظهر فى الزمن أسفل كل سهم.

كيفية رسم خريطة بيرت :

- حدد الأنشطة المطلوبة.
- حدد العلاقات بين الأنشطة (والعلاقات المتبادلة بين بعضها البعض).
- قدر الزمن المطلوب لأداء كل نشاط.
- وبعد ذلك ارسم الخريطة.

خريطة بيرت للمقابلات الشخصية بين الموظفين



معلوماتك

■ لقد تسببت الآراء ووجهات النظر فى حدوث الكثير من المشاكل على هذه الأرض وبشكل يفوق فى تأثيره ما تحدثه الزلازل والبراكين والأوبئة

(فولتير)

■ لكى تحل مشكلة عليك أن تفكر.. حتى فى تحديد الحقائق التى يتعين جمعها

(هوتكينز)

■ الإجابة التقريبية عن السؤال الصحيح أفضل كثيراً من الإجابة الدقيقة عن السؤال الخطأ"

(جون و. توكى)

الخطوة الثالثة

تحليل وصياغة المشكلة

"المعلومة المعروضة جيداً هى
الآداة الرئيسية فى تحليل المشكلة"

الآن أصبح لديك تحديد جيد للمشكلة وكم معقول من المعلومات حولها مرتبة ومعروضة جيداً بل وسهلة التحليل..

وحتى نستطيع أن نشخص المشكلة تشخيصا سليماً لا بد لنا من أمرين:

الأول: تحديد العناصر الحاكمة Critical Factors

وهى العوامل التى لو توافرت لأمكن حل المشكلة.

مثال: إذا كانت المشكلة الأساسية محل الدراسة هى انخفاض عدد العملاء المتعاملين مع الشركة ومرجع ذلك هو:

- ضعف مؤهلات القائمين على الدعاية.
- عدم وجود أجهزة مركزية لمراقبة الجودة.
- التغليف الجيد لمنتجات المنافسين.

فتكون العوامل التى إن وجدت لأمكن حل المشكلة.

- تنمية مهارات وقدرات رجال العلاقات العامة.
- وجود أجهزة مركزية لمراقبة الجودة.
- تحسين نوعية العرض والتغليف لمنتجاتنا.

لذلك سميت هذه العوامل بالعناصر الحاكمة.

الثانى : دقة صياغة المشكلة

إن الصياغة الجيدة والنهائية للمشكلة هو مدخل حلها؛ ولذلك تحتاج إلى عدة ممارسات لتقوم بهذه الصياغة الدقيقة

خطوات صياغة المشكلة :

أولا: تحليل المشكلة

وهو تجزئتها إلى مكوناتها الفرعية ولا تنس أن :

المعلومات المعروضة جيداً هى الأداة الرئيسية فى تحليل المشكلة

والتمرين التالى يساعدك على تحليل المشكلة وتحويلها إلى جزيئات أصغر يسهل التعامل معها :

تمرين :

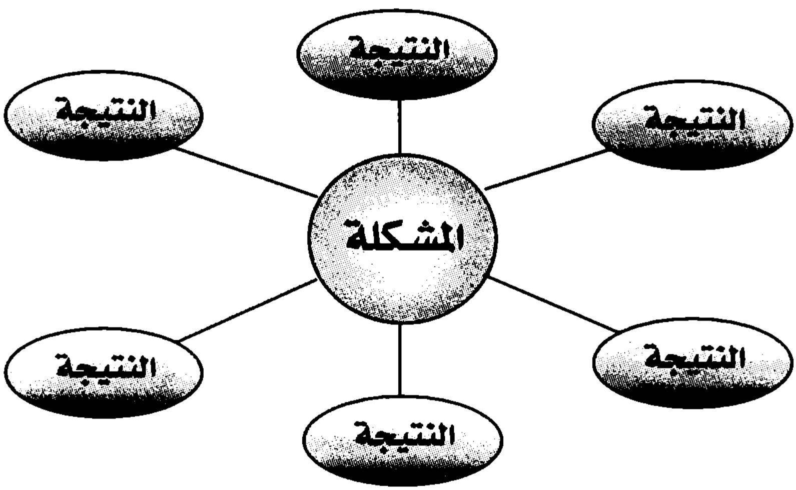
تحليل المشكلات ونتائجها

القسم الأول:

فكر بمفردك بثلاث مشكلات تحدث فى مكان عملك أو تتوقع حدوثها قريباً، سجل هذه المشكلات قبل أن تنتقل إلى رقم (١) أدناه.

١- اختر واحدة من هذه المشكلات وصفها بدقة فى منتصف الصفحة وضع دائرة حول هذا الوصف .

٢- فكر ملياً فى نتائج هذه المشكلة ودونها على نفس الصفحة على نحو يحيط بالمشكلة، وضع دائرة حول كل منها ثم أوصل ما بين كل من هذه الدوائر والمشكلة كما فى الشكل التالى.



٣- باستخدام ورقة منفصلة لكل مشكلة من المشكلات الثلاثة، اتبع نفس الخطوات التى اتبعته فى الخطوتين (١)،(٢).

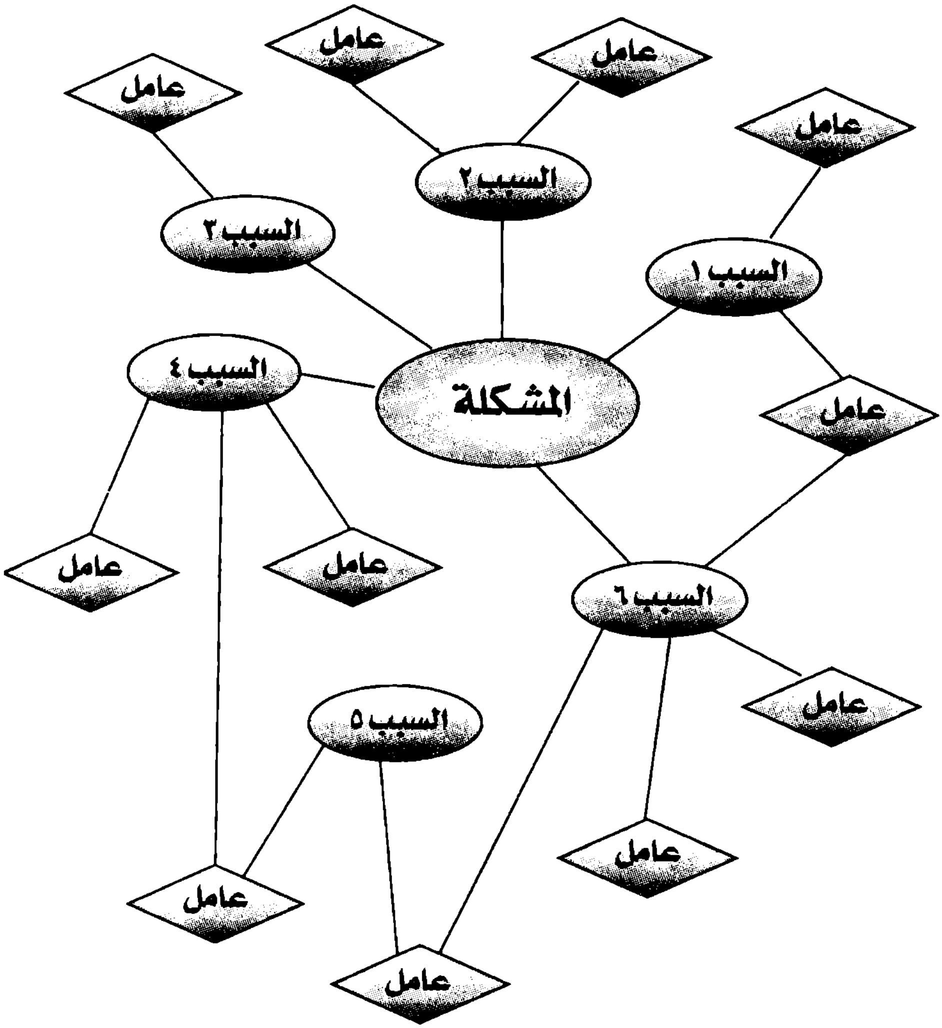
٤- حال انتهائك من خرائط الثلاث ضعها بجانب بعضها البعض، أجر مقارنة فيما بينها من ناحية أهمية نتائج كل منها ثم قرر أيها له الأولوية ويستدعى مزيداً من التحليل.

القسم الثانى:

يهدف هذا القسم من النشاط إلى تمكينك من التفكير بالمشكلة التى وقع اختيارك عليها فى القسم الأول وتحليل أسبابها والعوامل المؤثرة فى تلك الأسباب. وهنا مطلوب منك ثانية إعداد خريطة أخرى.

١- صف المشكلة بدقة فى منتصف الورقة، وضع دائرة حول هذا الوصف.

٢- فكر ملياً فى الأسباب الرئيسية للمشكلة، وضع دائرة حول كل سبب فيها. وصل بخط ما بين الدوائر والمشكلة كما فى الشكل التالى، حاول أن تحدد ما بين أربعة إلى ثمانية أسباب.


عامل
عامل
عامل
عامل
السبب ٢
السبب ٣
السبب ١
السبب ٤
المشكلة
عامل
عامل
عامل
السبب ٦
عامل
السبب ٥
عامل
عامل
عامل

٣- لديك الآن حلقة من الأسباب المحيطة بالمشكلة فكر فى العوامل المؤدية لكل سبب وسجلها على الخريطة. ضع دائرة حول هذه العوامل، وصل بخطوط فيما بين كل عامل وكل سبب (أو أسباب) له علاقة به.

٤- شارك أحد زملائك فى بحث مشكلتيكما لمدة عشر دقائق واستخدما الخريطة لشرح المشكلة وأسبابها، ساعد زميلك على فهم المشكلة بشكل أكثر وضوحاً ،ولكن لا تبحث عن أى حلول لها، وجه تركيزك على المشكلة ذاتها وعلى الأسباب والعوامل المرتبطة بهذه الأسباب.

ثانياً: تحليل ظروف المشكلة

أمامنا ستة أكواب ثلاثة منها مملوءة بأحد المشروبات وثلاثة أخرى فارغة، والستة أكواب موضوعة من اليمين إلى اليسار فى شكل صف واحد مرقمة من واحد إلى ستة، حيث أن الثلاثة أكواب الأولى هى المملوءة.

وإذا فُرض أن الظروف المطلوب تحقيقها هى أن يكون الكوب رقم (١) والكوب رقم (٣) والكوب رقم (٥) هى الأكواب المملوءة، والباقية فارغة فاملأ الجدول التالى :

الظروف الحالية	
الظروف المرغوبة	
المشكلة	
الطرق والعمليات اللازمة للوصول إلى الظروف المرغوبة.	

ثالثاً: تحديد الأعراض المرتبطة بالمشكلة

تعريف المشكلة (المشكلات)	الأعراض
١- عدم تطبيق أساليب المراجعة المالية الصحيحة	
٢- انخفاض معارف ومهارات العاملين فى إدارة العلاقات العامة فى مجالى الدعاية والتثقيف بالمنتج.	
٣- قصور نظام المتابعة المطبق فى الشركة.	
٤- نقص العاملين فى مجال التدريب بالشركة.	
٥- عدم واقعية نظام الحوافز المطبق فى الشركة.	
٦ -عدم اشتراك العاملين فى وضع خطط الإنتاج.	
٧- عدم تطبيق نظام الصيانة الوقائية لآلات المصنع.	
٨ - نقص المهارات الفنية لعمال الإنتاج.	
٩- عدم ملاءمة سياسة الخصومات التى تقدم للعملاء.	
١٠ - عدم واقعية الخطط البيعية لرجال البيع فى المناطق البيعية.	
١١- تقادم الجداول المحددة لاستهلاك وتخزين المحفوظات.	
١٢ - تكدس مخزن الحفظ (الأرشيف) وتلف محتوياته من الوثائق.	

رابعاً: تحديد الفرق بين المشكلات والأعراض

ولا زلنا نذكر أن الظاهرة الأساسية عند تشخيص المشكلات هى عدم القدرة على التفريق بين المشكلة . . وأعراضها، مما يجعلنا نعتبر أن بعض الأعراض مشكلة فى حد ذاتها . .أمامك مجموعة من العبارات عين أيا منها يمكن أن يكون مشكلة وأيها يمكن أن يكون عرضاً لهذه المشكلة .

العبارات	مشكلة	عرض
١- ضياع بعض المستندات المالية الخاصة بالموردين.		
٢- انخفاض إنتاجية العاملين فى أقسام الإنتاج.		
٣- زيادة معدلات غياب رجال البيع.		
٤- وقوع بعض الاختلاسات المالية المرتبطة بعملية تحصيل المبيعات.		
٥- ضياع واختفاء بعض ملفات الموضوعات المختلفة فى المنظمة.		
٦- عدم تحقيق العاملين فى الإنتاج لمعدلات الأداء المطلوبة.		
٧- انخفاض الروح المعنوية للعاملين فى الإنتاج.		
٨- زيادة معدلات توقف الآلات فى المصنع.		
٩- عدم توازن الحسابات المالية للعملاء.		
١٠- ضياع بعض المراسلات الواردة.		

قائمة فحص ومراجعة

كُلفَتْ مجموعة عمل لدراسة مشكلة معينة، وبعد الوصول إلى الخطوة الثالثة، وقبل الانتقال إلى المرحلة التالية يجب على المجموعة أن تُجمَّع عند الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل تمت صياغة المشكلة بشكل موضوعى فى شكلها الحالى؟.
- هل وصفت المجموعة "الوضع المرغوب" (الهدف) بشكل يمكن ملاحظته وقياسه؟.
- هل هناك فهم عام للمشكلة من قبل كل أفراد المجموعة؟.
- هل نطاق المشكلة محدود بشكل كاف؟.
- هل تقع المشكلة فى نطاق تحكم أو تأثير المجموعة؟.
- هل تستحق المشكلة الحل؟.
- هل يمكن لكل فرد فى المجموعة الحصول على المعلومات المطلوبة لتحليل المشكلة؟.
- هل هناك مزايا يمكن أن تحققها المجموعة -كمجموعة- من تعاملها مع المشكلة؟.

وتذكر أن

خطوات صياغة المشكلة هى:

أولاً: تحليل المشكلة

إلى نتائج وأسباب وعوامل.

ثانيًا: تحليل ظروف المشكلة

لمعرفة الظرف الحالى والظرف المرغوب فيه.

ثالثآ: تحديد الأعراض المرتبطة بالمشكلة.

رابعًا: تحديد الفرق بين ما هو مشكلة وما هو عَرَضٌ لمشكلة.

ولا تنس أن:

المعلومات المعروضة جيدًا هى الأداة الرئيسية فى تحليل وصياغة المشكلة.

الفصل الثانى

نحو الهدف

الخطوة الرابعة: إنتاج الأفكار

الخطوة الخامسة: تقييم البدائل

الخطوة السادسة: الاختيار

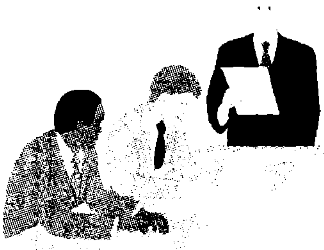
[illegible] الرابعة:

إنتاج الأفكار وتوليد بدائل للحل

"أكثر الحلول الواقعية تتوارى خلف الأفكار الخيالية"

طبق العسل :

- كان إفطاراً شهياً يا أستاذ عمرو..



هكذا انطلق «محمد عارف» يعبر عن سعادته بهذا الاجتماع الصباحى الذى عقده «عمرو فهيم» المسئول عن مجموعة التسويق فى «شركة أساتذة المستقبل»، حيث إنه بعد الإفطار سوف تكون هناك جلسة لمدة ساعتين لتوليد بعض الأفكار والحلول لتلك المشكلة التى اعترضت المجموعة والتى صاغتها المجموعة من قبل فى بنود محددة.

قال عمرو مبتسماً :

- الآن نستطيع أن ننتج أفكاراً.

قال نبيل عبد الكريم :

- نعم وهل يستطيع العقل أن يعمل والمعدة خاوية.

وضع عمرو فهيم الدوسيه الضخم أمامه وأخرج منه ورقة واحدة ثم أغلقه ووضع يده عليه وقال وهو يحتوى المجموعة بناظريه :

- لقد حددنا المشكلة :

أن هناك ٣٧٪ من منتجات شهر نوفمبر لا زالت فى المخازن.

قال على متولى بسرعة:

- منذ أسبوع ونحن نجمع جميع المعلومات المتعلقة بالمنتج والعملاء... والمستهلك ..

ثم أشار بطرف عينه إلى الملف الضخم وقال فى تبسم:

- وهذه هى النتيجة.

قال عمرو فهيم:

- لقد أحضرت هذا الملف اليوم فقط لتستشعروا الجهد الذى بُذل لنخرج فى النهاية بهذه الورقة «**وأشار إلى الورقة الوحيدة أمامه**»إنها الصياغة النهائية للمشكلة.

واليوم هو موعدنا مع الحل.

قال نبيل متسرعاً:

- لقد أخبرتكم بالحل من قبل ولم تطبقوه، وكنا وفرنا الوقت والجهد المبذول لجمع هذا الكم الهائل من المعلومات.

ابتسم عمرو فهيم وهو يقول:

- إن رأيك يا أستاذ نبيل جيد جداً ورائع.. ولكنه ناتج عن عقلك وحدك وعن حجم المعلومات المتوافر لديك وحدك، فلماذا نحرم أنفسنا من عقول بقية المجموعة .. ومن هذا الكم الهائل من المعلومات التى أفادتنا كثيراً فى الصياغة.

وقبل أن يتحدث أحد .. قال بسرعة:

- ماذا كان الطبق الرئيسى على الإفطار اليوم؟

نظر الجميع إلى بعضهم ثم إلى مديرهم وقالوا : **طبق العسل**

قال عمرو :

- عظيم .. هل تعلمونَ كم زهرة تزورها النحلة لتنتج لنا جراماً من العسل؟

كانت الإجابة تكاد تكون معروفة ولكن أكمل عمرو قائلاً :

- مليون زهرة تقريباً.

إنه كلما كانت الوفرة فى الأفكار المطروحة .. انتقينا أفضل الحلول وأقربها إلى الصواب

ابتسم محمد عارف وهو يكاد يضحك وينظر إلى زميله على متولى وقال :

- ولكن أنت تعلم أن هناك بعض العقول الغارقة فى الخيال يا أستاذ عمرو .. وستجد أفكارا من أشباه الحصان المجنح وأمـ الغولة والتنين صاحب الثلاثة رؤوس.

ضحك الجميع ونظر إليهم على متولى فى شبه عتاب باسم وقطع ذلك عمرو فهيم فى جدية قائلاً :

إن أكثر الحلول واقعية سنجدها فى باطن الأفكار الخيالية والجامحة.

وبدأت المجموعة فى العمل من خلال عرض مديرهم الواعى « عمرو فهيم » لكيفية توليد الأفكار وأدواتها خطوة خطوة.

الخطوة الأولى: مراجعات

- إن مرحلة توليد الأفكار هى غصن موصول بالأفرع السابقة ولا يمكن أن يعيش وحده مُنبَتّاً عن أصوله.

فلا يعقل أن تأتى بواحد غائب عن جميع الخطوات السابقة وتخبره بالصياغة النهائية للمشكلة ليعطيك مجموعة من الأفكار.. وإلا كانت الخطوات السابقة لا أهمية لها.

وتتم فى هذه الخطوة:

١- مراجعة الهدف أو الأهداف التى تسعى المجموعة لتحقيقها .. فهى الباعث على التوليد الجيد للأفكار.

وإن لم يوجد هدف واضح .. ومحدد فلن تكون هناك حاجة لتوليد الأفكار ولا لاتخاذ القرار.

٢- مراجعة جميع المعلومات والبيانات المجموعة ويساعد على ذلك الطرق الجيدة التى عرضت بها هذه البيانات.. مثل خرائط التدفق .. وسمكة إيشيكاوا والمدرجات التكرارية وغيرها.

وأن تكون المجموعة قد راجعت هذه البيانات وتم تحليلها فردياً أو جماعياً.

٣- مراجعة الصياغة النهائية للمشكلة والتى احتوت على تعريف المشكلة .. وتحديد الأعراض الخاصة بها وأسبابها ... والقوى المعوقة عن الوصول إلى الأهداف .. والقوى المساعدة للوصول إلى الأهداف.

الخطوة الثانية: أدوات إنتاج الأفكار

يجب أن تستخدم المجموعة أكثر من أداة لإنتاج الأفكار ومن أهمها:

١- طريقة أوسبورن (العصف الذهنى)

ابتكرها الخبير الإعلامى ألكس أوسبورن Alex Osborn وتعتمد على أن طرح الأفراد أفكارهم أثناء التفكير فيها وتسمى طريقة توليد الأفكار أو العصف الذهنى **Brain-Storming**, وأهم فوائدها عدم التنميق أو الحذف أو الإضافة، وبذلك تخرج الفكرة عفوية من صاحبها لا تقيدها أى مخاوف أو حرج..

فقد يقص رقيب الخوف داخل عقول الأعضاء جزءا من الفكرة مخافة أن تكون جامحة أو مضحكة .. فتكون نواة لفكرة جيدة تنطلق من عضو آخر.

وتحتاج هذه الطريقة إلى مسجل داخل الجلسة يسجل جميع الأفكار.. ويمكن أن تتم هذه الطريقة بأحد الأساليب:

أ- أسلوب الانطلاق الحر

بأن يطرح الأفراد أفكارهم بمجرد ظهورها فى الذهن بغض النظر عن المقاطعة أو خلافه.

ب- أسلوب التناوب

وفيه يشير رئيس الجلسة إلى الأعضاء بالتناوب ليقول فكرته ويَعْبُر من لا يحمل فكرة ... ثم يعود إليه وإلى المجموعة أكثر من مرة لتسجيل أى أفكار جديدة.



ج- أسلوب القصاصات

وفيها يسجل الأفراد افكارهم على أوراق.

ويمكن أن يجمع المسئول بين الطرق الثلاثة ويستفيد منها حسب قدرات الأفراد ومقدرته على ضبط الجلسة.

مزايا وعيوب طريقة توليد الأفكار

الطريقة	المزايا	العيوب
١- الانطلاق الحر	■ شديدة التلقائية. ■ إمكانية أكبر على الابتكار. ■ سهولة الانطلاق من أفكار الآخرين.	■ قد يسيطر بعض الأشخاص الأقوياء على الاجتماع. ■حدوث تشويش وخلط مما يؤدى لضياع الأفكار نتيجة كلام أكثر من شخص فى نفس الوقت.
٢- التعاقب أو التناوب	■ صعوبة سيطرة أى شخص على الاجتماع. ■تركيز أكبر فى المناقشات. ■ تشجيع كل شخص على المشاركة.	■ صعوبة الانتظار حتى يحل على الشخص الدور فى الكلام . ■ فقدان بعض الحماس أو الطاقة. ■ الامتناع عن تفويت الدور.
٣- قصاصات الورق	■ تنتج عدم معرفة شخصية أو اسم الشخص إلى طرح وبروز بعض الموضوعات الحساسة. ■ إمكانية الاستخدام مع المجموعات الكبيرة. ■ عدم الحاجة للكلام.	■ استحالة الانطلاق من أفكار الآخرين. ■ قد تكون بعض الأفكار غير مفهومة. ■ بطيئة. ■ صعوبات فى توضيح الأفكار.

تفادى مشاكل العصف الذهنى

يمكن لمدير الجلسة تفادى المشاكل السابقة بأسلوب التحفيز وإطلاق الأفكار عن طريق الأسئلة وكما قيل فإن :

العلم كنز مغلق مفتاحه السؤال

ويمكن للمسئول استخدام المفاتيح التالية لإطلاق الأفكار من عقالها :

١ - هل هناك استخدامات أخرى؟

- هل هناك طرق جديدة للاستخدام؟

- هل هناك استخدامات أخرى فى حالة إدخال بعض التعديلات؟

٢- هل هناك تعديل؟

- ما هى الأفكار الأخرى فى هذا المجال؟

٣ - هل هناك تغييرات ؟

- فى المعنى أو الصوت أو اللون أو الحركة أو الطعم أو الشكل أو غير ذلك؟

٤ - هل هناك إضافات؟

- ما الذى نضيفه؟

٥ - هل هناك إلغاء أو حذف؟

- وما الذى نلغيه أو نحذفه أو نقلله؟

٦ – هل هناك إمكانية إحلال؟

– سواء للأشخاص أو الأشياء أو الأماكن أو الزمن؟

٧ – هل هناك إعادة ترتيب؟

– تصميم داخلى آخر ؟ ترتيب وتتابع آخر؟

٨ – هل هناك تغيير اتجاه ؟

■ للعكس؟ ■ للخلف ■ وغير ذلك ..

٩– هل هناك توليف؟

■ للأهداف ■ للأفكار ■ وغير ذلك ..

٢- توليد الأفكار تحريرياً BRAIN INWRITING

– وهو أسلوب لإنتاج الأفكار يربط بين مختلف سمات أساليب توليد الأفكار.

في هذا الأسلوب يسجل المشاركون أفكارهم كما هى فى حالة طريقة قصاصات الورق، كما أن هناك فرصة لأن ينطلق الفرد من أفكار الآخرين كما فى حالتى الانطلاق الحر والتعاقب أو التناوب.

ويمكن أن تنتج هذه الأفكار – مقارنة بالطريقة الأولى– عدداً أقل ولكن أفضل من الأفكار.

كيفية تطبيق طريقة "توليد الأفكار تحريريا":

- يجلس الأعضاء المشاركون حول مائدة ويكتب كل منهم أفكاره على ورق، يضع الأعضاء هذه الأوراق فى منتصف المائدة وبما يسمح بتبادلها مع الأعضاء الآخرين. ويتيح ذلك للأعضاء فرصة معرفة وفحص أفكار الآخرين والانطلاق منها أو حتى اتباع أسلوب جديد تماماً.

بعد مرور فترة زمنية محددة يتم تجميع الأوراق على أن يتم تقييم الأفكار فيما بعد.

- وهناك طريقة بديلة يطلق عليها «طريقة المعرض» Gallery method حيث يتم توفير لوحين من الورق على الأقل لكل مشارك ليسجل عليها أفكاره فى فترة من ٢٠–٣٠ دقيقة، ثم يسمح للأعضاء بالتجول لقراءة هذه الأفكار فى فترة من ١٠–١٥ دقيقة ثم يعود كل عضو لسبورته بعد ذلك ويكتب مرة أخرى فى فترة من ٢٠–٢٥ دقيقة.

استخدام طريقة "توليد الأفكار تحريريا":

تعتبر هذه الطريقة من الطرق المفيدة جداً عند استخدامها فى عملية حل المشاكل، وهناك الكثير من المواقف التى يتفوق فيها استخدام هذه الطريقة على الطريقة الأولى، ومن أهم هذه المواقف:

- عندما يتطلب الموقف طرح الأفكار بعد تفكير وتمحيص شديدين.
- عندما يحتكر جلسات الطريقة الأولى شخص أو أكثر من الأعضاء.

- عندما تؤثر العلاقات والاعتبارات الاجتماعية والشخصية بشدة على جلسات الأعضاء.

- عندما ينشأ صراع حاد بين أعضاء المجموعة.

الخطوة الثالثة: لافتات

هذه ليست خطوة تابعة ولكنها خطوات على جانبى الطريق للوصول إلى أكبر كم من الأفكار الجيدة .. وسنضعها لك على هيئة لافتات إرشادية.

١- **اهتم بالإبداع والتفكير الابتكارى والتخيل الواسع** وخاصة عند غياب السوابق المشابهة للمشكلة المعروضة.

٢- **لا بد أن يكون البديل الجديد مختلفا عن سابقه أو مضيفا إليه** .. وليس تعديلاً له أو نقداً.

٣- يجب مراعاة الوقت المتاح لاتخاذ القرار.. **فقد تكون عملية إنتاج الأفكار من الروعة بحيث لا يشعر معها الأفراد بضياع الوقت.**

٤- **عدم الحكم على أى فكرة مطروحة قبل استكمال عملية الطرح الكامل** للأفكار.. وعلى المسئول أن يكون حازماً ولبقاً حتى يمنع التعليق على الأفكار من قبل الأفراد .

٥- **مسجل الجلسة هو أهم أعضاء الفريق** ويجب عليه أن يكون دقيقاً مستوعباً فى تسجيل كل ما يعرض من أفكار .. ويمكنه الاستفهام وإيقاف العضو لإيفاء فكرته شرحاً وبياناً وتوضيحاً لتسهل عملية صياغتها.

٦- قد يكون أعظم البدائل: هو عدم إجراء أى تغيير فى الواقع وإبقاء الأمر على ما هو عليه **فلماذا نرفض هذه الفكرة** .

٧- لا ينسى الجـمـيع أن البـديل هو الطريق أو الأسلوب الذى يمكن اتبـاعـه لتحقيق نتيجة مرغوبة ..

لا تنس

البـــديل هو الخطة التى إذا طبـــقت تــــوصـــــل إلـــــى الأهـــــداف.

تمارين للعصف الذهنى

١- الحذاء الهارب



أثناء ذهابك لأحد الاجتماعات الهامة والتى يتوقف عليها مصيرك فى الفترات القادمة والتى تتطلب أن تبدو حسن المظهر مرتب الهندام فوجئت عند وصولك لحضور الاجتماع بانقطاع حذائك بشكل لافت للنظر ولا يمكن إخفاؤه، وليس هناك وقت لاستبداله.

ما هى البدائل المطروحة فى ذهنك حالاً؟

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

٦- ....

٧- ....

٨- ....

٩- ....

٢ - استخدامات مبتكرة

اكتب كل ما يخطر فى ذهنك لتصبح الأشياء الآتية أفضل وذات استخدام أوسع. ولا تشغل بالك من ناحية إذا كان التغيير الذى تقترحه يمكن تطبيقه الآن ام لا.

أ- المقص:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

٦- ....

٧- ....

٨- ....

٩- ....

ب- أسطوانة كمبيوتر

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥- ....

٦- ....

٧- ....

٨- ....

٩- ....

جـ - قلم الجاف الفارغ

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

٥-

٦-

٧- ....

٨- ....

قائمة فحص ومراجعة:

- هل قتلنا الموضوع بحثاً وطرحنا الأفكار الممكنة بحيث لم يعد هناك مجال لمزيد؟
- هل تجنبنا التقييم؟
- هل كان تفكيرنا حراً ومنطلقاً ومتحرراً من كافة القيود؟
- هل هناك حاجة للحصول على مزيد من الأفكار من مصادر أخرى؟
- هل هناك فهم عام للحلول المقترحة؟

تذكر أن

أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة أن تكون لديك العديد من الأفكار. "برلينج"

القدرة التخيلية أكثر أهمية من المعرفة "ألبرت أينشتين"

تقييم البدائل

«لا يوجد بديل إلا وله عيوب ومزايا»

ميزان التقييم

عندما تتكون أمامنا أكبر مجموعة من البدائل، فنحن نحتاج أن نفرزها ونصنفها ثم نقوم بعملية وزن للبدائل التى لا تصلح، لتبقى معنا فى النهاية أفضل البدائل. وعلى هذا فلابد أن يكون معنا وسيلة للقياس نستطيع بها أن نقيِّم البدائل المطروحة .. لابد أن يكون عندنا ميزان و وحدات كيل منضبطة نستطيع بها أن نزن كل بديل و نعطيه قيمة معينة لنستطيع أن نضعه فى ترتيب الاهتمام به.

وتسير عمليات التقويم فى خطوات أساسية .

الخطوة الأولى: تقليل البدائل إلى عدد محدد من ٦ إلى ٨ بدائل.

وذلك بالحذف والتجميع .. وتستخدم فى هذه الخطوة

قائمة تقليل الاختيارات والأفكار. *List Reduction*

الهدف منها :

إلقاء الضوء على البدائل المطروحة .. ثم نقللها لأقل عدد ممكن

الطريقة :

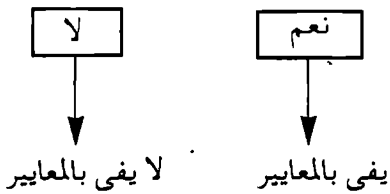
١- تعرض جميع البدائل .. وتناقش للتوضيح ..

٢- تحديد المعايير التى تعتبر نقاط تصفية وانتقاء مثل :

- هل هذا البديل واقعى وملائم للظروف المتاحة؟

- هل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة تناسب هذا البديل؟
- هل جُرب هذا البديل من قبل وأثبت فشله؟
- هل ستكون هناك مشكلة جديدة من هذا الحل؟

٣- تعرض البدائل ويتم التصويت عليها ..



٤- ويمكن اعتماد أسلوب الأغلبية البسيطة (نصف الأفراد +١) لإبقاء البديل مدرجا فى قائمة البدائل.

٥- إذا لم يحصل البديل على الأغلبية البسيطة يوضع بين قوسين هكذا ([ ]) .. ويعنى أنه يمكن الرجوع إليه .

٦- يسمح فى حدود ضيقة بمناقشة المعارضين وإعادة التصويت.

٧- تتكرر العملية ليصبح عدد البدائل ٦ .. وهو العدد المناسب الذى يمكن معه تطبيق أدوات التقييم .

٨- يمكن أن تتم عملية التقليل بدمج عدة بدائل متشابهة فى بديل واحد.

محددات ينبغى وضعها فى الاعتبار عند تحديد مجموعة البدائل وأهمها :

١- **محددات تشريعية** وتتمثل فى الدستور والقوانين واللوائح والنظم السائدة.

٢- **السياسات** سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة.

٣- **الموارد المتاحة** سواء كانت مالية أو بشرية أو غير ذلك.

٤- **محددات ثقافية** من مقدسات ومحرمات وتقاليد وأعراف.

٥- **محددات تنظيمية** كنمط القيادة ونظم الاتصال والعلاقات التنظيمية وغيرها؟

عيوب ومزايا

يمكن تقليل البدائل باستخدام قاعدة العيوب والمزايا وذلك بتقسيم البدائل حسب أنواعها التالية:

أ - **البديل الجيد** (**Good**) : وهو الذى مزاياه أكثر من عيوبه.

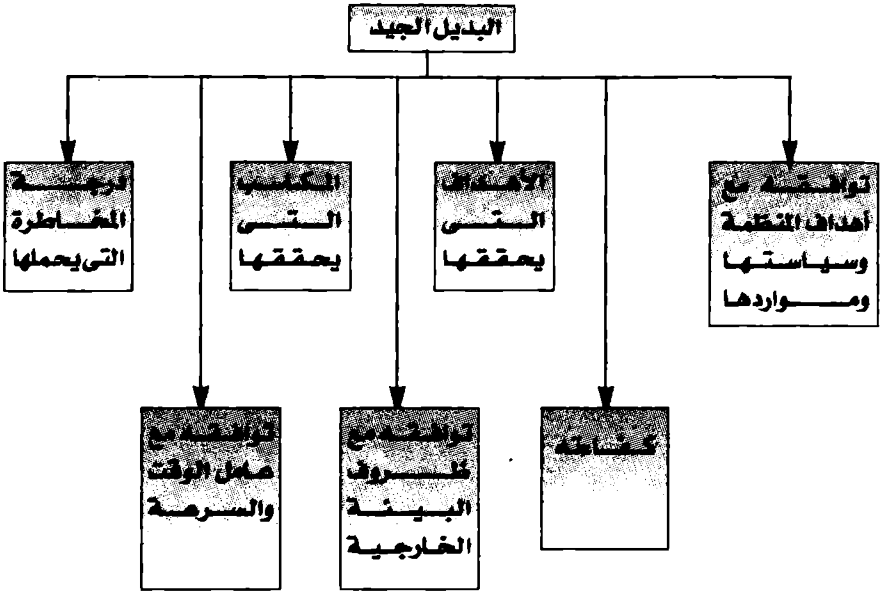
ب - **البديل الضعيف** (**Poor**) : هو الذى عيوبه أكثر من مزاياه.

جـ - **البديل المختلط** (**Mixed**) : هو الذى تكاد تتساوى عيوبه ومزاياه.

د - **البديل غير المجدى** (**Bland**) : هو الذى لا يتوقع أن تكون له عيوب (سلبيات) أو مزايا (إيجابيات).

قائمة المعايير

وقد رصدت مجموعة من المعايير التى لابد أن توضع فى الاعتبار عند إجراء التقييم فى الشبكة التالية:



وعملية التقييم هذه تقتضى بعد نظر لأنها تحتاج إلى نظرة مستقبلية وتوقعات لردود أفعال لكل بديل من البدائل المطروحة للحل ولذلك يجب على الفرد متخذ القرار أن يضع ذلك فى اعتباره حتى لا يفاجأ برد فعل مغاير تماما لما يتوقعه.

وفى هذا الصدد نسجل أنه ليس بالضرورة أن تأتى التوقعات مطابقة تماما للواقع المستقبلى فهذا فى كثير من الأحيان مستحيل الحدوث، ولكننا قصدنا أن يكون الانحراف بين التوقعات والواقع سواء كان إيجابيا أو سلبيا أقل ما يمكن. وبالتالى يمكن تداركه وحصر آثاره واحتواؤها بقليل من الوقت والجهد والتكاليف.

الخطوة الثانية : الترتيب التقييمى للبدائل .

وذلك باستخدام الطرق التالية :

أولا : استخدام نموذج ترتيب المعايير

عند التفكير فى شراء سيارة مثلا هناك مجموعة من المعايير لابد أن توضع فى الاعتبار

١- الشكل الخارجى

٢- توافر قطع الغيار

٣- استهلاك الوقود

٤- وجود مركز صيانة

٥- الكماليات الداخلية

ويتم الاختيار بين أربعة أنواع من السيارات هى ا، ب، ج، د على أساس إعطاء وزن ترجيحى لكل معيار حسب قدره فى كل نوع من أنواع السيارات

ممتاز= ٣ جيد= ٢ ضعيف= ١

المعايير	أ	ب	ج	د
١- الشكل الخارجى	٣	٣	٣	٣
٢- توافر قطع الغيار	٣	٣	٣	٣
٣- استهلاك الوقود	٣	١	٣	٢
٤- وجود مركز صيانة	٢	١	٢	١
٥- الكماليات الداخلية	٢	١	٣	٢
المجموع	١٣	٩	١٤	١١

وواضح هنا أن ترتيب السيارات الأربعة من حيث هذا التقييم المبدئى هى كالآتى :

الترتيب	السيارة	الوزن النسبى
الأولى	ج	١٤
الثانية	أ	١٣
الثالثة	د	١١
الرابعة	ب	٩

كيف تستخدم نموذج ترتيب المعايير؟

١- حدد فى صياغة جيدة البدائل التى تم اختيارها وأعط كل بديل رمزا مثل (ا،ب،ج،د،هـ . . .)

٢- حدد المعايير التى يجب أن تأخذ فى الاعتبار لتقييم هذه البدائل (بين ٤ :٦ معايير) وضع لكل معيار رقما .

٣- استخدم الجدول التالى :

المعايير	البدائل				
	أ	ب	ج	د	هـ
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
المجموع					

٤- حدد الأوزان النسبية .. واتفق على القياس المستخدم مثل

دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
٣	٢	١	صفر

أو

نعم	إلى حد ما	لا
٢	١	صفر

ويمكن استخدام نموذج خط الأعداد لترك حرية فى اختيار الوزن النسبى .. وشكله كالآتى :



٥- ناقش كل بديل على حدة .. وضع وزن لكل معيار لهذا البديل فإذا انتهيت من جميع المعايير انتقل للبديل التالى .

٦- بعد الانتهاء من جميع البدائل اجمع الأوزان النسبية لكل بديل وقم بترتيب البدائل تنازليا حسب أوزانها النسبية لتحصل على تقييم جيد لها .

ثانياً : أسلوب أخذ الأصوات

تعتبر عملية التصويت هى أسهل وسائل الاختيار بين البدائل أو ترجيح بديل معين .. ولكن إذا تمت هذه الطريقة بأن يختار كل عضو بديلا واحدا من البدائل المعروضة فهذا يعنى أن بقية البدائل تأخذ وزن صفر عنده .. ولكن فى الواقع لا يكون ذلك ..

فيمكن استخدام فكرة الوزن النسبى السابقة عند أخذ الأصوات .. وبذلك نستطيع أن نستفيد بعملية التصويت فى تقييم البدائل .

والمثال التالى يوضح ذلك :

أسرة مكونة من الوالدين وثلاثة أبناء تريد أن تقضى أجازة الصيف وأمامها بدائل أربعة (المصيف ، النادى ، زيارة العائلة فى الريف ، المنزل) وتريد أن تقيم هذه البدائل .

كيف تأخذ الأصوات بطريقة التفضيلات النسبية ؟

إن متعة كل فر د بأحد البدائل لا تعنى أنه لن يتمتع بالباقى ولكن سيتمتع بشكل أقل..

ولذلك فتعرض البدائل من خلال أوزان نسبية للرغبة فيها مثل:

٥ ← رغبة شديدة

٣ ← رغبة متوسطة

٢ ← رغبة ضعيفة

صفر ← لا رغبة

ويكون نموذج الأصوات كالآتى:

المشاركون	البدائل			
	أ- المصيف	ب- النادى	ج- الريف	د- المنزل
الأب	٢	صفر	٥	٥
الأم	٣	٢	٢	صفر
محمود	٥	٢	٣	صفر
منى	٣	٥	٢	٣
خالد	٢	٣	٥	٢
المجموع	١٥	١٢	١٧	١٠

ويكون الترتيب التقييمى للبدائل كالآتى :

الترتيب	البديل	وزن الأصوات
الأول	ج	١٧
الثانى	أ	١٥
الثالث	ب	١٢
الرابع	د	١٠

ملاحظات على هذه الطريقة :

يمكن استخدام أسلوب آخر بدلا من إعطاء أوزان نسبية للرغبات وذلك بإعطاء كل فرد عددا من الأصوات مساويا للآخرين .. يوزعها طبقا لتفضيلاته .. ويمكن وضع قاعدة عامة لذلك حسب المعادلة .

عدد الأصوات = ١,٥ X عدد البدائل.

فإذا كان عدد البدائل ٦

إذن عدد الأصوات = ٦ X ١,٥= ٩ أصوات لكل فرد

وبذلك يقرر الأفراد كيفية توزيع أصواتهم على الخيارات المختلفة بما يكشف عن تفضيلاتهم النسبية .

ثالثا : أخذ الأصوات بطريقة المقارنات الثنائية

هذا أسلوب ابتكارى لتطوير أخذ الأصوات بطريقة التفضيل النسبى ..

فقد رأينا أن الأسرة عندما استخدمت هذه الطريقة ظهر لديها جدول تقييمي جيد بترتيب البدائل تنازليا، وفي طريقة المقارنات الثنائية سوف تجعل التصويت على المفاضلة بين أحد البدائل بالمقارنة بآخر على افتراض أن الاثنين فقط هما المتاحان..

وتتم هذه الطريقة كالآتي:

١- توضع البدائل في العمود الرأسي .. وتوضع المقارنات الثنائية في الصف الأفقي.

٢- يعتمد عدد المقارنات على عدد البدائل حسب الجدول التالي:

عدد البدائل	عدد المقارنات
٢	١
٣	٣
٤	٦
٥	١٠
٦	١٥

٣- لكل عضو صوت واحد عند كل مقارنة .. و العضو غير المشارك بالموافقة أو الرفض يعتبر رافضا..

٤- يؤخذ التصويت على أساس أي البديلين نختار .. ويوضع عدد الموافقين على البديل الذي في العمود الرئيسي في الخانة المخصصة .

أو كم عضو يختار البديل عند مقارنته بالبديل المعروض وذلك حسب الجدول التالى :

الاختيارات	المقارنات						
	أ/ب	أ/ج	أ/د	ب/ج	ب/د	ج/د	المجموع
أ	٤	٤	٣	–	–	–	١١
ب	١	–	–	١	٢	–	٤
ج	–	١	–	٤	–	١	٦
د	–	–	٢	–	٣	٤	٩

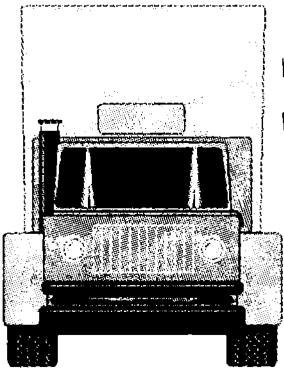
وهذه الطريقة توضح قوة كل بديل أمام البدائل الأخرى حيث إن الأعضاء يرون مزايا وعيوب كل بديل بدقة .

وبذلك يسهل اختيار البديل من خلال هذا التقييم .

حالة دراسية

الشاحنة

أنت صاحب شركة بناء صغيرة. فى أحد الأيام أخبرت أن الشاحنة الوحيدة التى تملكها شركتك والتى ظلت تعمل بلا انقطاع مدة السنوات العشر السابقة على وشك أن تتوقف تماماً.



ولديك شهر واحد فقط لاتخاذ قرار فى هذا الصدد وفيما يلى قائمة بالبدائل التى ترغب فيها والبدائل التى سترفضها؟

البدائل:

١–أذهب وأشترى شاحنة جديدة من أقرب وكيل للشاحنات.

٢– أعطى نفسى أجازة لمدة شهر فى أسبانيا

٣– أشترى مزرعة بدلا من الشركة

٤– أستعلم عن قيمة إيجار شاحنات من مختلف النوعيات.

٥– أدرس أى نوع من الشاحنات مناسب للشركة.

٦– أسأل مدير البنك الذى أتعامل معه عن حجم السلفية التى يمكننى أن أستدينها من البنك.

٧– أحسب كم كمية النقود التى يمكننى أن أوفرها وأدفعها ثمنا للشاحنة.

٨- أجمع معلومات عن أنواع الشاحنات المناسبة وأثمانها وتكلفة صيانتها واستهلاكها للبترول .. إلخ.

٩- أطلب ثلاث مناقصات عن تكلفة إصلاح الشاحنة.

١٠- آخذ حماما دافئا.

١١- أبيع الشركة.

١٢- بتأن شديد أقيم كل البدائل.

١٣- أشاور موظفى الشركة .

١٤- أجمع معلومات عن ثمن حصان أو حمار ليجر عربة نقل مع تكاليف العلف المطلوب.

البدائل غير المناسبة

هى:

٢، ٣، ١٠، ١٤ فهى بدائل ليست ذات أهمية ولا تحل المشكلة.

البدائل المناسبة

باقى البدائل فهى مهمة، ويرتبها المدير العقلانى أو المنطقى كما يلى:

أولاً: تحليل المشكلة: وهى هنا هل يشترى شاحنة جديدة أم يصلح الشاحنة القديمة؟

ثانياً: تحديد البدائل المناسبة: وهى هنا ٤، ٦، ٧، ٨ ثم ١٣ إن رغب.

ثالثًا: إتخاذ القرار: والذى قد يكون التخلص من الشركة بالبيع أو شراء شاحنة جديدة.

تذكر أن

- عندما تبدو المشكلة مستحيلة .. فتوقع أن شيئا عظيما سوف يحدث لم يكن موجودا من قبل.

- أفضل الحلول قد تبدو غريبة وكلما زاد الابتكار والإبداع خُيل إلينا ضعف الضمانات للنجاح.

- لا يوجد بديل إلا وله عيوب ومزايا.

- هذه العبارة خاطئة

«إنه بمجرد إجراء التصويت تعتبر المشكلة محلولة»

الخطوة السادسة

الاختيار واتخاذ القرار

«قد يكون من الأفضل أن تختار القرار الأقل جودة!»

عملية طرح

فى المرحلة السابقة كان لدينا أكبر كم ممكن من البدائل ومن خلال عمليات التقييم والدمج تمكنا من حصر هذه البدائل فى عدد محدود من أهم البدائل التى تخضع لمعايير التقييم .. فكانت عملية طرح نستكملها فى هذه الخطوة لنصل إلى القرار فتكون نتيجة عملية الطرح "واحد" أى بديل واحد بعد طرح البدائل الأخرى، وبذلك نكون قد قمنا بعملية اتخاذ القرار .

إبراهيم عليه السلام وعملية الطرح

ومن أجمل النماذج التى يمكن أن تكون شكلاً عملياً من أشكال طرح البدائل نموذج نقاش نبى الله إبراهيم عليه السلام مع قومه حول القرار بعبادة إله واحد ..

فبدأ عليه السلام بوضع مجموعة البدائل أمام قومه ثم مناقشة كل بديل وتقييمه من خلال معيار محدد.

قال تعالى : ﴿ وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ لأَبِيهِ آزَرَ أَتَتَّخِذُ أَصْنَامًا آلِهَةً إِنِّى أَرَاكَ وَقَوْمَكَ فِى ضَلالٍ مُّبِينٍ (٧٤) وَكَذَلِكَ نُرِى إِبْرَاهِيمَ مَلَكُوتَ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضِ وَلِيَكُونَ مِنَ الْمُوقِنِينَ (٧٥) فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَىٰ كَوْكَبًا قَالَ هَذَا رَبِّى فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لا أُحِبُّ الآفِلِينَ (٧٦) فَلَمَّا رَأَى الْقَمَرَ بَازِغًا قَالَ هَذَا رَبِّى فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَئِن لَّمْ يَهْدِنِى رَبِّى لأَكُونَنَّ مِنَ الْقَوْمِ الضَّالِّينَ

(٧٧) فَلَمَّا رَأَى الشَّمْسَ بَازِغَةً قَالَ هَذَا رَبِّى هَذَا أَكْبَرُ فَلَمَّا أَفَلَتْ قَالَ يَا قَوْمِ إِنِّى بَرِىءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ ﴾ [الأنعام ٧٤-٧٨]

فالبدائل المطروحة من وجهة نظر قومه كآلهة تعبد هى :

١- الأصنام ٢- الكواكب

٣- القمر ٤- الشمس

وكان البديل الذى قدمه لهم هو (**عبادة الله الواحد الأحد خالق كل هذا**) وكان المعيار الأساسى الذى قيم به إبراهيم هذه البدائل هو : (الأفول) أى : الغياب وعدم الوجود .. وتَغَيُّر حال الكون بسبب هذا الأفول .. أما الأصنام اضح أنها مرفوضة فى هذا التقييم لأنها من حجارة لا تنفع ولا تضر فهى البديل ر المناسب .

وكانت الميزة الوحيدة التى ترجح الشمس أنها أكبر .. و لكنها أيضا تأفل ..

وبعد أن تمت عملية الطرح لمجموعة البدائل كلها الأصنام والكواكب والقمر والشمس .. كان البديل الوحيد الذى بقى من هذه العملية هو عبادة رب إبراهيم الواحد الأحد فاتخذ قراره وأعلنه على قومه .

﴿ **إِنِّى وَجَّهْتُ وَجْهِىَ لِلَّذِى فَطَرَ السَّمَوَاتِ وَالأَرْضَ حَنِيفاً وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ** ﴾ [الأنعام : ٧٩]

البديل الأكثر أصواتا

وقد ترى أننا من الممكن اتخاذ القرار من الخطوة السابقة (الخامسة) حيث إنه يمكن اختيار البديل الذى حصل على أكبر عدد من الأصوات .

ولكن نعود فنذكرك بعنوان هذا الكتاب (**كيف تتخذ قراراً فعّالاً ؟!**)

فما هى الفاعلية ؟

لنأخذ المثال التالى الذى يوضح معنى الفاعلية :



سعيد وصالح على أبواب العمل وقد تخرجا فى كلية التجارة وحصلا على دراسات تؤهلهما للتعامل مع الحاسب (الكمبيوتر) ودراسات فى اللغة الإنجليزية ومعروض أمامهما ثلاث وظائف :

الأولى : وظيفة فى بنك بمرتب ٥٠٠ ج مع حوافز شهر كل ثلاثة أشهر ومكافآت دورية حسب الاستثمار، و البنك على قرب من سكنهما مع استغلال جيد لإمكانياتهما الثلاثة (خريج تجارة + كمبيوتر + لغة) .. والعقد مؤقت مع عدم تأكيد بالتعيين .

الثانية : وظيفة فى شركة بترول بمرتب ١٥٠٠ ج مع حوافز شهر كل نصف سنة .. والعمل فى مقر الشركة فى البحر الأحمر مع وجود سكن وإجازة أسبوع كل شهر مع استغلال جيد لإمكانياتهما الثلاثة .. ووعد بدورات تدريبية .. مع وعد غير مؤكد بالتعيين فى الشركة .

الثالثة : مندوب مبيعات فى شركة كبرى بمرتب ٥٠٠ ج وبدائل ٥٠٠ ج ووعد بتوفير سيارة .. ونسبة فى المبيعات .. والشركة قريبة من سكنهما ..

والاستغلال لخبرة واحدة هى اللغة .. مع الإعداد المكثف بدورات تدريبية تزيد من خبراتهما فى مجال المبيعات والعلاقات العامة ويتم تثبيتهما بعد ثلاثة شهور، وهناك فرصة للترقية .

الآن باستعراض هذه الوظائف الثلاثة يمكن تحليل عناصرها ومعرفة المعايير التى سيتم عليها الاختيار .

البدائل			
المعيار	البنك	شركة البترول	مندوب المبيعات
١- المرتب سنويا	٥٠٠×١٢=٦٠٠٠ج ٥٠٠×٤=٢٠٠٠ج ٨٠٠٠ج + مكافئات دورية	١٠٠٠ × ١٢ = ١٢٠٠٠ج ١٠٠٠×٤=٤٠٠٠ج ١٦٠٠٠ج	٥٠٠×١٢=٦٠٠٠ج ٥٠٠×١٢=٦٠٠٠ ج ١٢٠٠٠ج + نسبة مبيعات مفتوحة
٢- البعد عن السكن	بجوار البيت	سفر ٣أسابيع + إجازة أسبوع	مواصلة واحدة مع الوضع في الاعتبار كثرة الحركة ولكن هناك ٥٠٠ج بدلات
٣ - استغلال الخبرات	الثلاثة	الثلاثة+ وعد بدورات تدريبية	واحدة + دورات مكثفة في مجال البيع والعلاقات العامة
٤ - الثبات في العمل	لا وعد	وعد	مؤكد

كان هذا العرض الذى قدم لسعيد وصالح المختلفين فى الظروف الحياتية والاحتياجات. أما ظروف سعيد فهى :

١- ليس فى حاجة إلى مرتب ضخم ولكن يحتاج خبرات أكثر حيث إنه مبتدئ فى سوق العمل.

٢- يمتلك سيارة صغيرة.

٣ - يفكر جديا فى السفر إلى الخارج

وكانت درجاته لكل معيار كالآتى حيث إن لديه (عشر) درجات يوزعها على كل بديل.

المعيار	البدائل		
	أ	ب	ج
١- المرتب	١	٤	٥
٢- السكن	٧	صفر	٣
٣- الخبرات	٢	٣	٥
٤- الثبات	٤	٤	٢
المجموع	١٤	١١	١٥

ورغم أن البديل (ج) أخذ عند سعيد اكبر الدرجات إلا أنه اختار البديل(أ) حيث إن المرتب الضخم + نسبة المبيعات قد أغراه بوضع درجة أكبر له عند التقييم الموضوعى .. ثم راجع ظروفه فوجد أن درجة الحرية فى البديل (أ) أكبر حيث رغبته المؤكدة أن يسافر إلى الخارج وعلى هذا فرغم أن البديل (ج) هو الأفضل من حيث الجودة (١٥) إلا أن عامل القبول رجح البديل (أ) (١٤).

احتياجات صالح

أما صالح فإن ظروفه الحياتية واحتياجاته تختلف عن سعيد كالآتى :

١- هو مقبل على الزواج فيحتاج مرتبًا مرتفعًا مع درجة عالية من الاستقرار

٢- لا يمتلك سيارة

٣ - لديه خبرات عالية حيث إنه كان يعمل فى شركة سابقة حصل فيها على كم كبير من التدريب .

فكانت درجاته النسبية هكذا

المعيار	البدائل		
	أ	ب	ج
١- المرتب	صفر	٦	٤
٢- السكن	٤	٢	٤
٣- الخبرات	٣	٣	٤
٤-الثبات	١	٤	٥
المجموع	٨	١٥	١٧

الاختيار بالنسبة لصالح صعب جدا .. فإن البديل (ج) يعتبر الأجود .. حيث التأكيد على التثبيت إلا أن البديل (ب) فيه ميزة المرتب المرتفع جدا الذى يحتاجه بشدة لظروف إقباله على الزواج، وأظن أن صالح لو فكر بواقعية لوجد أن هناك وعدا جيدا بالتثبيت فى البديل (ب) وأنه لا يمتلك شقة فإذا كانت ظروف السكن فى مكان عمله فى شركة البترول (ب) جيدة فيمكنه اختيار هذا

البديل وإن كان ليس الأجود .. ولكن درجة القبول أعلى .

الحل الوسط

ومن خلال المثال السابق نرى أن جودة القرار لا تعنى أنه قرار ممتاز أو أن الجودة هى العامل الوحيد لاختيار هذا القرار .. وإنما هناك عامل آخر مهم جدا وهو **مدى القبول** .. ويمكن وضع هذه العلاقة فى المعادلة التالية :

فاعلية القرار= النوعية x مدى القبول

وببساطة شديدة إذا كان لدينا القيمة = ١٠ وكان لدينا قرار ذو نوعية جيدة يأخذ قيمة =٨ وأن مدى قبول هذا القرار ضعيف ذو قيمة = ٢

إذن فاعلية القرار= ٨X٢=١٦

وترتفع الفاعلية كلما ارتفع مدى القبول حتى لو انخفضت الجودة أو النوعية فإذا اخترنا قرارا متوسط النوعية ذا قيمة= ٥ ، ولكن مدى قبوله ذو قيمة= ٥

إذن فاعلية القرار= ٥X٥= ٢٥

ونعود فنتذكر

أن الهدف الواضح ـ والتحديد الجيد للمشكلة .. يجعل الاختيار الأفضل بين البدائل قرارا فعالا.

معنى هذا أننا فى سبيل فاعلية القرار قد نضطر إلى اتخاذ القرار الأقل جودة

فى النوعية، إذ أن الحل الوسط غالبا ما يكون أكثر فاعلية من الحل الصحيح المرفوض .

قرار بالامتناع عن العمل

مثال جيد على ذلك هو القرار الذى اتخذته شركة منذ عدة سنين عندما واجهها ٣٠٠٠ موظف بالامتناع عن العمل ليوم واحد بسبب تغييرات فى تشريعات الحكومة الخاصة بالعمل . فقد قررت الشركة أن ترفع قضية على العمال أولا، إلا أنها عدلت عن رأيها وقررت الاجتماع بالموظفين لمحاولة الوصول إلى تسوية، وقد تم الاتفاق أخيرا على السماح لمائة موظف فقط فى الامتناع عن العمل والتعبير عن موقفهم لمدة يوم واحد (مدفوع الأجر)، ويعود الباقون إلى أعمالهم فورا، وهكذا فمع أن الشركة قد خسرت إنتاج مائة عامل فى ذلك اليوم بالإضافة إلى أجورهم ـ وهذا قرار منخفض النوعية مقارنة بعودتهم جميعا للعمل ـ إلا أنها كسبت إنتاج ٢٩٠٠ عامل آخر . وهذا يجعل القرار الحقيقى أكثر فاعلية من البديل الأصلى وهو أن يمتنع العمال (٣٠٠٠ عامل) عن العمل.

فاعلية المنفذين

وتتضح أهمية معادلة الفاعلية السابقة إذا كان هناك من سيقوم على تنفيذ القرار.

فقد تكون نوعية القرار جيدة ولكن لا يلقى قبولا عند المنفذين فتصبح النتيجة لا شيء.

وأوضح مثال على ذلك قرار أختيار المكان الذى تقضى فيه الأسرة المصيف والذى عرضناه فى الخطوة السابقة.

فإذا كانت اختيارات الأسرة كما هو موضح بالجدول:

المشاركون	البدائل			
	أ	ب	ج	د
الأب	٢	صفر	٥	٣
الأم	٣	٢	صفر	٢
محمود	٥	٢	٣	صفر
منى	٢	٥	٣	٣
خالد	٢	٣	٥	٢
المجموع	١٤	١٢	١٦	١٢

أ= المصيف، ب= النادى، ج= زيارة العائلة فى الريف، د= المنزل

فأجود قرار هو الاختيار (ج) = ١٦ ولكن نلاحظ أن هناك من يرفض هذا القرار ولا يجد أى قبول عنده فيعطيه درجة نسبية (صفر) .. وهذا الفرد ذو فاعلية شديدة فى تنفيذ القرار فهى (الأم) ..

ولذلك فإن اختيار البديل (أ) وهو الذهاب إلى المصيف يكون أفضل حيث أن هناك قبول متوسطا لدى معظم الأفراد .. رغم أن جودة القرار وتميزه ليست هى الأفضل ولكن لم يرفضه أحد إطلاقا إذن فستعم السعادة ولو نسبياً على الجميع.

لقد كنت مخطئا فى القرار ولكنه نجح :

قال رئيس شركة صناعية كبرى فى اجتماع مع رؤساء شركات أخرى: «لقد كان قرارى غير صائب ولكنه نجح، وشكرا لله على حماسة الموظفين وإلا لحلت بنا كارثة»

وكان هذا الرئيس يشرح تغييرا فى طريقة البيع حدث بشركته، فقد كان فى أول الأمر يعهد إلى منظمة مستقلة بعملية تسويق منتجات شركته، ولكنه لم يجدد تعاقده معها، وكون قوة للبيع خاصة بالشركة، وأثبتت هذه الطريقة نجاحا ممتازا .

ثم قال:« وفى الواقع أننا تسرعنا وكنت أعرف ذلك، وقد بدأنا بقوة هزيلة ولكن الحماسة كانت مشتعلة، وأعطى هذا القرار لكثير من رؤسائنا المنفذين الشبان الفرصة لتحمل مسئوليات أعظم، وعقدوا العزم على أن يظهروا قدرتهم، وعوضوا بالعمل الشاق ما يفتقرون إليه من تجربة، فلقد كان الأمر تحديا لهم ولقد طال شوقهم إلى منظمة البيع الخاصة بهم، وعندما أنشئت صمموا على إنجاحها.

ولو كنت قد اتخذت قرارا صائبا فى الموضوع لأجلت هذه الخطوة ثلاث سنوات أبنى من خلالها قوة بيع على استعداد لتولى الأمر بنجاح مؤكد، ومع ذلك فقد كان أحرى بهذا التأجيل أن يميت حماسة الموظفين» .

تذكر عند الاختيار

أن تتأكد من أن كل من سيساهم فى جعل القرار فعالا قد تم اشتراكه فى عملية الاختيار ..

واحذر

من أنصاف الحلول .. فليست هى الحل المناسب .

نعم فإن نصف رغيف أفضل من لا خبز فمازال الطعام موجودا .

أما نصف طفل فلا يمكن أن يكون أفضل من طفل كامل.

لا تفرح بالإجماع

إن عملية اتخاذ القرار من خلال مجموعة ستشترك فى تنفيذه يجعل التصويت هو أفضل الطرق فى نظر بعض الناس .. بل والكثير منهم يجد الراحة عندما لا تكون معارضة ولكن الآراء المتعارضة والتصادمات أفضل وسيلة للوصول إلى قرار سليم .. فلا يفرح مدير بالتهليل والابتهاج بالموافقة على قراره بقدر فرحة بمن يعترض على هذا القرار .

يحكى أن "الفريد سلون" قال ذات مرة فى اجتماع إحدى اللجان العليا لشركة جنرال موتورز : «اعتقد أيها السادة أننا موافقون تماما على القرار المطروح» فهز الجميع رؤوسهم بالموافقة فاستطرد سلون قائلا : «إذن فأنا اقترح أن نؤجل أى مناقشات أخرى بخصوص هذا الموضوع حتى لقائنا القادم لكى يكون لدينا الوقت الكافى لإيجاد اختلافات فى الآراء، كما أننا قد نستطيع الحصول على بعض الفهم حول هذا القرار» .

القرار واحتكاك وجهات النظر

فالقرار الذى يعتمد على احتكاك وجهات النظر له أهميتان لمتخذ القرار :

الأولى : إن ذلك يحمى متخذ القرار من أن يصبح سجين الانطباعات المكونة لديه مسبقاً .

الثانية : إن وجهات النظر المختلفة تعمل على تكوين بدائل مختلفة للمشكلة وتقييمها جيدا .. بجانب الجدية عند الاختيار مما يدفع فى اتجاه رشد القرار المتخذ وفاعليته .

وأخيرا

لابد لمتخذ القرار أن ينظر إلى المعارضة على أنها أداة للتفكير المتأنى فى البدائل و أن اختلاف وجهات النظر ووجود الرأى الآخر تعتبر ضمانات كافية لدراسة الجوانب المختلفة للموضوع.

ومازال الرسول ﷺ يعلمنا

فى غزوة بدر خرج المسلمون بسلاح بسيط ولم يكونوا قد علموا بأن قريشا أعدت لهم جيشا كبيرا .. ولما تأكد النبى ﷺ أنها الحرب طرح الأمر على المسلمين.

- « **أشيروا علىَّ أيها الناس** ».

فقام أكثر من مؤيد لقرار الحرب وقالوا كلمات قوية تعبر عن الاستعداد لتحمل مسئوليات هذا القرار، ومنها قولة المقداد بن عمرو (رضى الله عنه) حين وقف يقول :

- «يا رسول الله امض لما أراك الله، فنحن معك والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى: « اذهب أنت وربك فقاتلا إنَّا ها هنا قاعدون » ولكن اذهب أنت وربك فقاتلا إنَّا معكما مقاتلون. فوالذى بعثك بالحق لو سرت بنا إلى برك الغماد لجالدنا معك من دونه حتى تبلغه » .

ورغم أن هذه الكلمات تعجب أى قائد إلا أن النبى ﷺ لم يكتف بها .. وأعاد مقولته عليهم .

- « **أشيروا علىّ أيها الناس**».

لقد كان هناك فريق صامت لم يبد أى اعتراض ولكنه أيضاً لم يبد موافقة، هو فريق الأنصار الذين يشكلون $\frac{٣}{٤}$ فريق التنفيذ.

إلا أن النبىﷺ أراد أن يخرج القرار من خلال احتكاك جيد للآراء، واشتراك جميع فرق العمل لديه فى عملية إخراجه.

فقام سعد بن معاذ - رضى الله عنه - زعيم الأنصار وحامل لوائهم وقال:

- والله لكأنك تريدنا يا رسول الله ؟

قالﷺ : أجل

قال: فقد آمنا بك، فصدقناك، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق، وأعطيناك على ذلك عهودنا ومواثيقنا على السمع والطاعة، فامض يا رسول الله لما أردت، فوالذى بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن تلقى بنا عدونا غداً، إنا لصُبر فى الحرب، صُدق فى اللقاء، ولعل الله يريك منا ما تقر به عينك فسر بنا على بركة الله»

وفى رواية أن سعد بن عبادة - رضى الله عنه - قال للرسولﷺ: «لعلك تخشى أن تكون الأنصار ترى حقاً عليها أن لا تنصرك إلا فى ديارهم، وإنى أقول عن الأنصار وأجيب عنهم، فاظعن حيث شئت، وصل حبل من شئت، واقطع حبل من شئت، وخذ من أموالنا ما شئت، وأعطنا ما شئت، وما أخذت منا كان أحب إلينا مما تركت، وما أمرت فيه من أمر فأمرنا تبع لأمرك، فوالله لئن سرت

حتى تبلغ البرك من غمدان لنسيرن معك، ووالله لئن استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك ».

فسر رسول الله ﷺ من كلام السعدين زعيمى الأنصار، ونشطه ذلك، ثم قال : «سيروا وأبشروا **فإن الله تعالى قد وعدنى إحدى الطائفتين، والله لكأنى الآن انظر إلى مصارع القوم**».

وهنا اتخذ النبى ﷺ القرار بعد أن استمع إلى وجهات نظر الجميع واكتفى بقواد المجموعات حيث أن من خلفهم تبع لهم.

ولم يغره حماس المتحمسين ولم يتجاهل صمت الصامتين، إنما جعل عملية اتخاذ القرار يشارك فيها جميع الفرق لتحمل مسئولية الأداء أيضا جميع الفرق.

فأنت لست مرغماً على اختيار البديل الأفضل حسب نماذج التقويم .. فلابد أن تأخذ فى الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل .. واحتمالات حدوث عواقب غير مرغوب فيها.

فقد ينطوى الحل الأفضل حسب التقويم على قدر من المخاطرة أكبر مما ترغب أو تتحمله.

إن الاختيار لا ينصب على البديل الأمثل بقدر ما ينصب على البديل الأنسب.

أسلوب الاختيار الأمثل

كما عرفنا أن اختيار البديل المناسب هو عملية اتخاذ القرار، ولا يفوتنا أن نذكر أن أفضل أشكال عملية الاختيار هذه هو الشكل الجماعى من خلال مسئول ومعاونين له . . والأفضل أن يمثل المعاونون شرائح المنفذين للقرار.

ولذلك كان لا بد من وضع عاملين فى الاعتبار عند اتخاذ القرار .

١- جودة البديل المختار

ويقصد بها مدى اعتماد القرار على الحقائق الموضوعية المجردة . . كاختيار نوع المعدن المستخدم فى صناعة طائرة مثلاً .

٢- قبول المنفذين:

ويقصد به درجة تقبلهم لهذا القرار . . ومثال ذلك اختيار لون الزى الموحد للعاملين بالعلاقات العامة فى إحدى الشركات .

ومن خلال المثالين السابقين نجد أن هناك قرارات تتحكم فيها **الجودة** بالكامل . . وهناك قرارات أخرى تتحكم فيها **درجة القبول** بالكامل، وهناك قرارات يجب التوفيق فيها بين **الجودة والقبول**.

وبناء على علاقة القرار بالجودة أو القبول يتحدد أسلوب اتخاذ القرار وتثور الأسئلة الآتية :

١- هل ينفرد المدير بهذا القرار وحده؟

٢- هل يطرحه للتشاور ثم يتخذ القرار؟

٣- أم تكون هناك مساهمة ومدارسة فعالة بشكل جماعى؟

ومن خلال الأسئلة السابقة يتضح لنا أن هناك أربعة أساليب لصنع القرار

الأول: الأسلوب السلطوى (الدكتاتورى)

يقوم فيه المدير أو الشخص المعرض للمشكلة أو المسئول- منفرداً- بصنع القرار مستعيناً بالمعلومات المتاحة لديه دون الرجوع للآخرين.

الثانى: أسلوب الشورى

تقوم فيه المجموعة بصنع القرار بشكل جماعى وذلك من أول خطوة من خطواته عند تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها .. وعند ابتكار بدائل الحل .. وتقييمها .. واختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار)

بيع القرار:

وقد تعجب المسئول الأمريكى فى شركة السيارات لأن هذا رابع فوج يابانى يزور الشركة قبل اتخاذ القرار بالتعاون المشترك بين الشركتين الأمريكية واليابانية لإنتاج سيارة تحمل اسميهما.

وقد زاد عجبه انه فى جلسة لا تزيد عن نصف ساعة أتم وفد الاتفاق اليابانى العقد واتخذ القرار.

وعندما طرح هذا المسئول علامات تعجبه أمام نظيره اليابانى قال له الأخير وهو يبتسم :

- **الفرق بيننا وبينكم أنكم تصدرون قرارات أما نحن فنبيع القرار قبل إصداره .**

أضيفت علامة استفهام كبيرة إلى علامات التعجب فى عقل المسئول الأمريكى .

فقال اليابانى يوضح له الأمر : إن الوفود الأربعة التى زارتكم هى عبارة عن شرائح تمثل اكبر قطاعات المنفذين فى شركتنا .. وعندما انتهت زيارتهم لدراسة الفكرة المعروضة من خلال التعرف على إمكانياتكم ومقارنتها بمثيلتها فى اليابان جلست هذه المجموعات مع مجموعة الاتفاق التى أبرمت معكم العقد .. وبدأوا فى التشاور حول البدائل والبديل المناسب .. ثم أصدروا القرار الذى اتفقنا معكم عليه فى أقل من نصف ساعة .

قال المسئول الأمريكى : وقد اكتست ابتسامته بشىء من التقليل :

- ولكن هذا وقت طويلا كنا أثناءه ننتظركم وقد انتهينا من إصدار قرارنا ؟

قال له المسئول اليابانى فى نظرة ملأها الطيبة والرفق :

- لقد قمنا فى هذه الفترة بما ستقومون به بعد ذلك ولا أدرى هل ستنجحون أم لا .. ؟

قمنا ببيع القرار للمنفذين بحيث إنهم بمجرد إصداره يبدأون فورا فى التنفيذ بكل حماس وجدية حيث إنهم شاركوا فى إصداره بالكامل .

أما أنتم فأظن أنكم ستبدأون من اليوم فى إقناع العاملين والمنفذين فى شركتكم بهذا القرار الذى أصدرتموه بداية .. وأظن أن هذا الإقناع سيأخذ منكم وقتاً وجهداً وتحفيزاً .. قد يؤخر عملية الإنتاج التى سنكون قد انتهينا منها فى موعدها .

وأضاف المسئول اليابانى وقد اكتست ابتسامته بالجدية :

- ولا تنس أن هناك شروطا جزائية كبيرة على التأخير فى التسليم .. وعلى الجودة .

الثالث: أسلوب التشاور

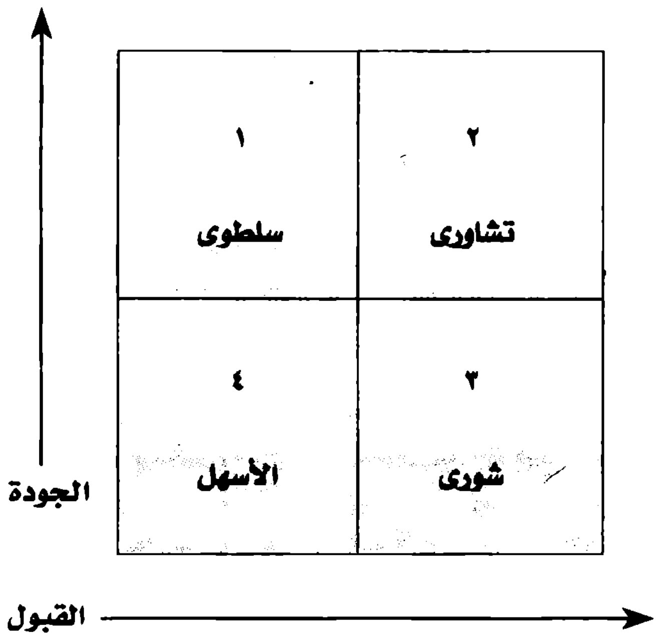
وهو غير أسلوب الشورى .. فالأول يعنى المشاركة الكاملة .. أما التشاور فيعنى أن يطرح كل ما عنده ، ويقوم المدير أو المسئول بصنع القرار وإصداره بشكل منفرد مستعينا بآراء المرؤوسين

الرابع: الأسلوب الأسهل

يتم صنع القرار بأسهل أسلوب متاح لدى المدير .. ومن أمثلة تلك القرارات .. الأمور الدورية أو التى تتشابه وتتطابق مع مشاكل اتخذت فيها قرارات سابقة .

أو هى التى تقل فيها درجة الاهتمام بالجودة ودرجة الاهتمام بالقبـول .

ويمكن إيضاح ذلك بالمصفوفة التالية، حيث يمثل الإحداثى الرأسى فيها درجة الجودة، بينما يمثل الإحداثى الأفقى درجة القبول .



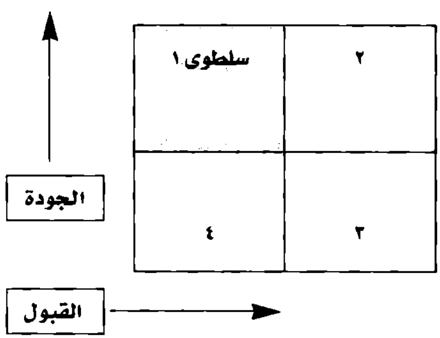
وباستخدام هذه المصفوفة، فإنه يمكن أن نحدد الأسلوب المناسب لصنع القرار طبقا لما تفرضه طبيعة المشكلة وأبعاد الموقف. ويتضح ذلك من خلال الحالات الأربع التالية:

الحالة (أ): الحاسب الآلى

يقوم قسم الحاسب الآلى بتجهيز معمل حديث للحاسب الآلى . ويجب تزويد هذا المعمل بأحدث الأجهزة والمعدات لكى تفى بمتطلبات العمل، وهناك اقتراح بتأجير الأجهزة، بينما يقترح البعض الآخر الشراء . والمطلوب هو اختيار عرض مناسب فى حدود الميزانية المتاحة، وما إذا كان يتم تأجير الأجهزة أم شراؤها .

التعليق

نجد هنا أن عامل الجودة على درجة كبيرة من الأهمية، بينما لا يمثل عامل القبول أهمية تذكر، ومن ثم فإنه يتم وضع القرار فى المنطقة رقم (١) .

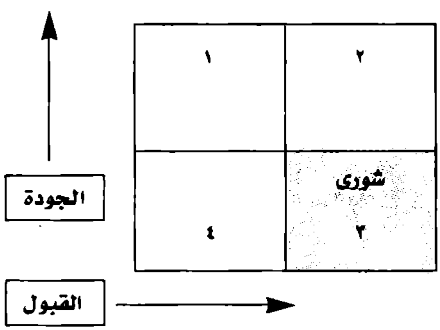


الحالة (ب): المكاتب

تعتزم إدارة إحدى الكليات إعادة ترتيب المكاتب الخاصة بالسادة أعضاء هيئة التدريس . هناك رأى يقول بأن يتم ترتيب المكاتب على أساس الدرجة الوظيفية بحيث يشغل الأساتذة المكاتب الموجودة فى الدور الثانى، ويشغل الأساتذة المساعدون المكاتب الموجودة بالدور الثالث، بينما يشغل المدرسون المكاتب الموجودة بالدور الرابع، وذلك بصرف النظر عن القسم العلمى الذى ينتمى إليه كل عضو بهيئة التدريس . على الجانب الآخر هناك رأى يقول بأن يخصص عدد من المكاتب لكل قسم علمى بصرف النظر عن الدرجة الوظيفية . ولكل رأى من الرأيين السابقين الحجج المنطقية التى يستند إليها . ترى كيف يختار عميد الكلية من بين هذين الرأيين ؟ .

التعليق

فى هذه الحالة، نجد أن عامل الجودة ليس له أهمية تذكر فى طريقة ترتيب المكاتب، بينما يمثل عامل القبول لدى أعضاء هيئة التدريس ضرورة هامة، ومن ثم فإنه يتم وضع القرار فى المنطقة رقم (٣) .

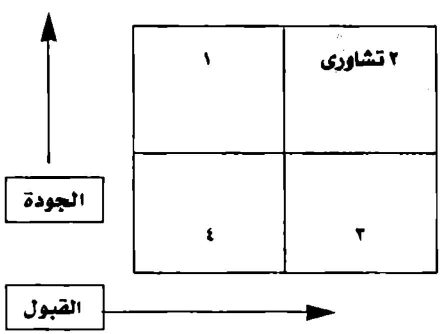


الحالة (ج): البرنامج الجديد

يستخدم موظفو شركة بدر الكبرى برنامجا للحاسب الآلى للقيام بتحرير المكاتبات المطلوبة، وهناك تفضيل واضح لدى الموظفين لهذا البرنامج نظرا لسهولة تشغيله . وقد قامت إحدى الشركات المتخصصة بإنتاج برنامج جديد يتسم بكفاءة أكبر، إلا أنه أكثر صعوبة فى تشغيله من البرنامج الحالى . وطلبت إدارة الشركة من أحد المتخصصين فى الحاسب الآلى تقييم إمكانية إحلال البرنامج الجديد محل البرنامج الحالى بما لا يؤثر على مستوى الأداء.

التعليق

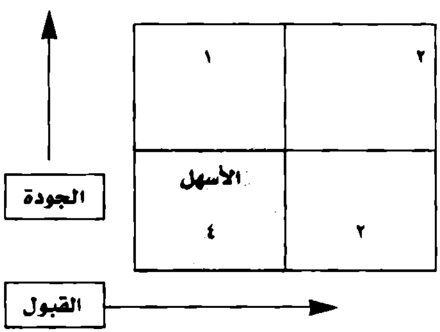
نلاحظ فى هذه الحالة أن عامل الجودة على درجة كبيرة من الأهمية، غير أن البرنامج الجديد لن يؤدى إلى نتائج جيدة ما لم يلق قبولا من موظفى السكرتارية، أى أن عامل القبول على درجة كبيرة من الأهمية أيضا، ومن ثم فإنه يتم وضع القرار فى المنطقة رقم (٢).



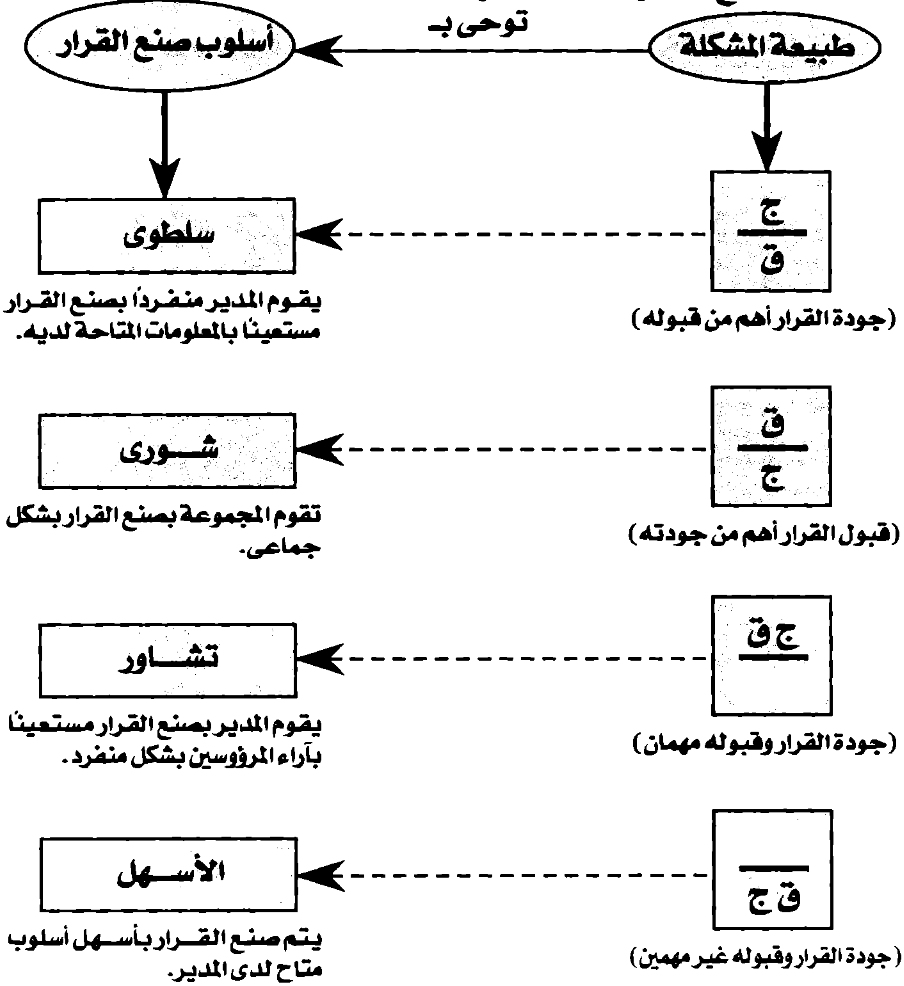
الحالة (د) المطاعم

تعتزم جمعية البر والرحمة إقامة حفل تكريم للمتبرعين كتقليد سنوى تقيمه الجمعية كل عام . وأمام مدير العلاقات العامة بالجمعية ثلاثة عروض من أفضل المطاعم بالقاهرة لتقديم الوجبات المطلوبة للحفل طبقا لمواصفات تم تحديدها بدقة. والمثير للدهشة أن العطاءات الثلاثة تعرض أسعارا متساوية.

فى هذه الحالة، نجد أن عامل الجودة لا يمثل أى أهمية نظرا لتساوى العروض المقدمة من المطاعم الثلاثة، كما أن عامل القبول ليس له أهمية كذلك، ومن ثم فإنه يتم وضع القرار فى المنطقة رقم (٤).



ويلخص الشكل التالى كيفية تحديد أسلوب صنع القرار استناداً إلى طبيعة المشكلة حيث ج = الجودة ، ق = القبول .



حالات إدارية:

أسلوب صنع القرار

تذكر أن :

هناك بعدان مهمان فى تقرير فعالية أى قرار هما : البعد الموضوعى، والبعد الذاتى . ويتوقف **البعد الموضوعى** على البيانات المستخلصة من الموقف، بينما يتوقف **البعد الذاتى** على مدى قبول من يتوجب عليهم تنفيذ القرار. من ثم، فإنه ينبغى على صانع القرار أن يهتم ليس فقط بمدى **جودة** القرار من الناحية الموضوعية ، وإنما بمدى ملاءمته من وجهة نظر المرؤوسين أى مدى **قبول** القرار.

وفى الصفحات التالية بعض الحالات الإدارية التى يتوجب صنع قرار بالنسبة لكل واحدة منها، **والمطلوب هو تحديد الأسلوب المناسب لصنع القرار بالنسبة لكل حالة من الحالات المعروضة** ، وذلك باتباع الخطوات الآتية :

١- أعط درجة من (١ إلى ١٠) للجودة أو القبول لكل حالة بما يعبر عن مدى أهمية كل من البعد الموضوعى "الجودة" والبعد الذاتى "القبول" مع ملاحظة أن رقم (١) يعبر عن أهمية ضئيلة بينما يعبر رقم (١٠) عن أهمية كبيرة ويمكن استخدام خط الأعداد كما هو موضح لكل حالة .

جـــــودة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
قـــبــــول	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

الحالة الأولى: طقس سيىء

جودة (ج)	
قبول (ق)	

وصل عبد الرحمن شتا إلى مكتبه فى شركة الإعلانات الدولية ذات يوم تسوده العواصف والأمطار الغزيرة، فوجد جميع العاملين قد وصلوا إلى الشركة مما أثار سروره وارتياحه . وبعد انتهاء اجتماع الصباح المعتاد، دق جرس التليفون فى مكتبه وكان المتحدث منتجاً لإحدى السلع التى تجد طلبا عليها فى مثل تلك الظروف الجوية. طلب المتحدث منه إعداد إعلان إذاعى عن السلع يكون جاهزا للبث فى الساعة الثانية بعد الظهر من نفس اليوم. ويحتاج مثل هذا النوع من الإعلانات إلى حوالى أربع ساعات من العمل المكثف للفريق، و حين نظر «عبد الرحمن» إلى ساعة الحائط المعلقة أمامه وجدها تشير إلى العاشرة صباحا .

الحالة الثانية: على النيل

جودة (ج)	
قبول (ق)	

قررت صحيفة الأيام الانتقال إلى مبنى جديد به مكاتب أفضل كثيرا من تلك الموجودة بالمبنى الحالى. ويطل حوالى نصف مكاتب المبنى الجديد على النيل، بينما يطل النصف الآخر على حديقة خلفية. وحتى هذا اليوم لم يتم توزيع المكاتب على العاملين، وتبحث إدارة الصحيفة أفضل السبل لتوزيع المكاتب بالمبنى الجديد .

الحالة الثالثة: الدوائر الإلكترونية

جودة (ج)	
قبول (ق)	

يتولى « طاهر على » رئاسة قسم تطوير الدوائر الإلكترونية، ويعمل فى القسم نفسه مجموعة من الباحثين اللامعين وإن كانت خبرتهم أقل من « طاهر على » إلا أن حماسهم وقدرتهم على الابتكار محل تقديره وإعجابه، وقد نجح القسم فى التوصل إلى سبيكة جديدة أفضل من النحاس وأقل تكلفة . ورغم أنها لم تختبر لفترة طويلة، إلا أنها حققت معظم المعايير المطلوبة . وتلقى « طاهر على » لتوه اتصالاً هاتفيا من رئيس الشركة يطلب منه تقييم السبيكة الجديدة؛ إذ من المنتظر أن يحضر عملاء للمنتج الجديد صباح اليوم التالى . نظر « طاهر على » فى ساعته فوجدها تشير إلى الخامسة والنصف مساء » .

الحالة الرابعة: صيادلة المستشفيات

جودة (ج)	
قبول (ق)	

يسعى قسم الصيدلنيات بكلية الصيدلة إلى اتخاذ قرار بشان برنامج صيادلة المستشفيات، وهو ما يعنى أن يمضى الطلاب فصلاً دراسيا بالكلية وفصلا أخر فى أحد المستشفيات غير أن لهذا البرنامج الجامعى الكثير من التشعبات بالنسبة للأساتذة ، فهو يستلزم تغيير جداول المحاضرات كما يقتضى تفاعلا أكثر مع المستشفيات، وهو ما يعنى ضرورة الالتزام الكامل من قبل الأساتذة وعلى الجانب الآخر فإنه من المتوقع أن يحصل خريجو هذا البرنامج على فرص وظيفية أفضل

وإن كانت البرامج الأخرى تعتبر مرضية إلى حد كبير وأمام رئيس القسم دراسة مستفيضة عن الموضوع.

الحالة الخامسة: ورق الحائط

جودة (ج)	
قبول (ق)	

عانت الشركة الحديثة للمنتجات الورقية خلال السنة الماضية من تدهور سوق منتجاتها بسبب المنافسة الشديدة، الأمر الذى حدا بالشركة إلى إنتاج نوع جديد من ورق الحائط تسعى عن طريقه إلى زيادة ربحيتها . وتتمثل المشكلة التى يواجهها مدير الشركة فى تحديد السعر المناسب قبل أن يصل الموقف إلى درجة حرجة . وأمام مدير الشركة دراسة تحليلية متكاملة بالتوقعات الحالية للمنتج الجديد. وهو يدرك أنه لو كان السعر أقل مما ينبغى فإن زيادة المبيعات ستؤدى إلى زيادة خسائر الشركة، أما إذا كان السعر أعلى مما ينبغى فإن حجم المبيعات سيكون قليلاً بحيث لا يغطى تكاليف الإنتاج. كما أن أمام مدير الشركة بدائل متعددة وضعها خبراء التسويق لسعر المنتج الجديد.

الحالة السادسة: البدلة الرطبة

جودة (ج)	
قبول (ق)	

« سامح العوام » مسئول عن فريق للغوص، ويرى بعض الغواصين أن أنسب رداء للغوص هو "البدلة الرطبة" وهى بدلة محبوكة على الجسم مصنوعة من مطاط

مسامى يتيح للغواص مرونة كبيرة فى الحركة . ومن ناحية أخرى يفضل بعض الغواصين « البدلة الجافة » وهى بدلة مصنوعة من مطاط غير مسامى مبطن بالصوف . وتتلخص المشكلة فى ضرورة استخدام بدلة موحدة لجميع أعضاء فريق الغوص لأ سباب متشعبة يدركها « سامح العوا م » .

الحالة السابعة: بلاطكو :

جودة (ج)	
قبول (ق)	

بلاطكو شركة متخصصة فى استيراد بعض المكونات وإنتاج نوع من السيراميك للتصدير، وتعتمد خبراتها التسويقية فى بيع منتجاتها بالأسواق العالمية، وقد أدت التطورات الراهنة فى مجال التجارة الدولية إلى أن تعيد الشركة تقدير موقفها وخاصة ما إذا كان من صالحها إنشاء مراكز إنتاج فى الدول المختلفة، أو الاكتفاء بمخازن ومراكز توزيع فى تلك الدول .

النتائج

والآن انقل إجاباتك فى العمود الثانى فى هذا الجدول ثم بين أسلوب اتخاذ القرار المناسب لطبيعة المشكلة مع بيان تعليلك لاختيار هذا الأسلوب .

الحالة الإدارية	طبيعة المشكلة ج/ق	أسلوب صنع القرار	التعليل
١- طقس سيئ			
٢- على النيل			
٣- الدوائر الإلكترونية			
٤- صيادلة المستشفيات			
٥- ورق الحائط			
٦- البدلة الرطبة			
٧- بلاطكو			

عوامل تتحكم فى الاختيار

١- درجة المخاطرة

لا يوجد عمل يخلو من مخاطرة .. فلابد من المقارنة بين أخطار كل بديل وبين المكاسب المتوقعة منه .. مع حساب النسبة بينهما.

٢- الوفرة فى الجهد

وهنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها وافضل الحلول هو الذى يعطى أضخم النتائج بأقل جهدٍ ممكن.

٣- الموارد البشرية

وهى التى سيقع عليهم عبء التنفيذ .. ففهم وقدرات وخبرات هؤلاء الأفراد من أهم عوامل نجاح القرار.

وقرار لا تتوافر له الموارد البشرية اللازمة لتنفيذه .. يعتبر قرارا ميتا.

٤- الوقت

الوقت هو الحياة .. والوقت جزء من رأس المال، فلذلك وعند تساوى البدائل فى المزايا، فإن البديل الذى يوفر الوقت هو الأفضل.

٥- الحل الاقتصادى

حيث أن القرارات تؤخذ فى أغلب الأحيان لحل مشكلة اقتصادية ما، لزيادة ربح أو لتفادى وتعويض خسارة .. فلذلك فإن اقتصاديات الحل من أهم عو امل الترجيح.

٦- بين المخاطرة والالتزام

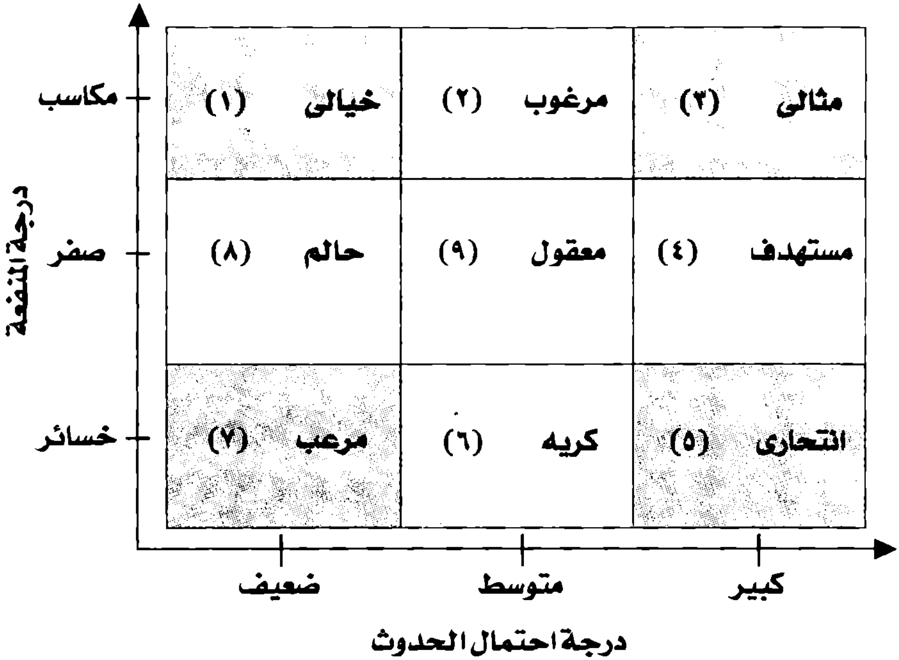
لا بد أن يكون الحل واقعيا .. ولا يعتبر نوعا من المغامرة أو التحدى .. وفى نفس الوقت لا نقيد الخيال والابتكار .

على أية حال فقد ثبت أنه على صانعى القرار أن يلاحظوا أن هناك علاقة عكسية بين درجة المخاطرة ودرجة الالتزام فى اتخاذ القرار . فكلما زادت الأولى قلت درجة الالتزام والعكس صحيح .

لذلك يفضل البعض اختيار نقطة وسط عندها درجتان معقولتان من المخاطرة والالتزام، وبذلك ينشأ منحنى جديد أقل من منحنى المغامرة، وأعلى من منحنى العزوف عن المخاطرة.

شبكة المخاطرة

وقد حاول البعض صياغة هذا التمرين فى شبكة للمسافات النفسية لتصورات الاختيار تقع على محورين: الأفقى (وهو فى وسط الشبكة) يمثل درجة احتمال الحدوث التى تتدرج من اليسار (ضعيف) إلى الوسط (معقول) إلى اليمين (كبير) أما المحور الرأسى فيقيس درجة المنفعة التى تكون متعادلة بلا مكسب ولا خسارة (صفراً) عند الوسط ولكنها إذا تحركت لأعلى تزيد درجة المكسب وإذا انزلقت إلى أسفل تزيد درجة الخسارة.



ومن هذا التصور نخرج بشبكة اختيارات (أو مصفوفة نسيجية ذات خطوط متقاطعة) مكونة من تسع خلايا، ويمكن ترتيبها منطقيا فى عقل صا نع القرار حيث يقوم المسئول بتوزيع البدائل على الخلايا التسعة كل ما يناسب درجة الخلية (ويمكن وضع نموذج ورقى لهذه الشبكة يملأه صانع القرار).

ونبدأ باستبعاد الخلايا أو الاختيارات المتطرفة (١، ٣، ٥، ٧) تليها المجموعة المتوسطة (٢، ٤، ٦، ٨) ويتبقى أخيرا الخلية التاسعة التى تستلزم الحكمة البدهية اختيارها نظرا لتوسطها ومعقوليتها.

تذكر أن

- عندما تفوق المزايا التكلفة والمخاطرة بكثير يجب أن تتحرك .
- تحرك أو لا تتحرك ولكن لا تحتفظ بخط الرجعة أو تقبل الحلول الوسط .
- لا تستأصل نصف اللوزتين أونصف الزائدة الدودية .

بيــع القــرار

من يبيع القرار قبل صنعه.
فـإنه يجـعل له ولى أمـر.

من يبـيع القـرار بعـد صنعـه
يفـرق دمــه بين القـبــائل
ويزهد فيه البعض.

الفصل الثالث

إصدار القرار

الخطوة السابعة: تنفيذ القـرار

الخطوة الثامنـة: متابعة التنفيذ

الخطوة التاسعة: بلا ندم

نحو العمل

«اتخاذ القرار»، «صناعة القرار»، «إصدار القرار»... هذه كلها قد تكون مترادفات فى أذهان البعض.. ونحن نفضل فى هذا الكتاب أن نعبر بكل عبارة منها عن معنى مقصود.

فصناعة القرار كما فهمناها هى العملية كلها من أولها إلى آخرها، ولا زلنا نسير فى أركانها حتى نصل إلى منتج جيد حيث نهاية المطاف وهو تحقيق الهدف.. وحل المشكلة.

أما **اتخاذ القرار** .. فهو الخطوة السادسة حيث اختيار البديل الأمثل.. وأظن أن هذه العبارة (**اتخاذ القرار**) تدل على الخطوات الثلاثة من المرحلة الثانية، وهى **ابتكار البدائل .. وتقييمها ثم مرحلة إختيار القرار.**

أما العبارة الثالثة (**إصدار القرار**) فهى هذه المرحلة الثالثة من رحلتنا .. فلا معنى لقرار نتخذه دون العمل على تنفيذه ..ولا معنى لإصدار القرار على هيئة لائحة أو أمر دون ضبط هذا الأمر بالضوابط التى تعمل على تنفيذه..ولا معنى لتسليم القرار من جهة إلى جهة أدنى منها حتى يصل إلى المنفذين « مادة خام »يجتهد كل منهم فى شكل التنفيذ وفى وسائله... فسوف يصبح القرار فى النهاية عشرات القرارات بعدد المنفذين.

نقول:

إنها خطوة كاملة من خطوات إدارة الذات تدور حول العملية الإدارية من تخطيط ومتابعة وتقييم.. قد نعود إليها فى لقاء آخر.. ولكن سنضع هنا بعض رؤوس الأقلام لتدل على باقى الصفحات ونقول قبل أن نبدأ:

لا بد أن يوضع القرار بين يدى جهة التنفيذ التى تضع له الخطة، وأوراق التشغيل.. ثم تقوم بمتابعة التنفيذ والتقييم المرحلى للنتائج، ومحاولة وضع خطط بديلة عند الفشل.

سيظل القرار هدفاً منشوداً حتى يتم تنفيذه عملياً وتحويله إلى إنجاز ملموس.

[illegible] السابعة:

القرار على مائدة التنفيذ

إن جدوى أى قرار تكمن فى صحة تنفيذه

«هشام الطالب»

قصة جرة العسل :



والجرة إناء من الفخار .. وجده أحد العاطلين معلقًا فوق شجرة مملوءً بالعسل.. فهلل وقال: «يا فرج الله» وبعد أن تذوق قطراته واستشعر لذته نام تحته وهو يمسك عصاه يهزها بين يديه.. وتداعت الأحلام فى قرارات كالطلقات:

أبيع الجرة بما فيها...

أستثمر المال فيزيد ويتوافر...

أبنى بيتاً...

أنجب ولداً وأربيه...

وإذا أحسن أعطيه...

وإن أساء فليس عندى إلا العصا... تربيه

واندفعت العصا التى كانت تتراقص على وقع قراراته النائمة الحالمة؟؟ وارتطمت بجرة العسل فكسرتها، وسال العسل على رأسه.. يتذوق لذته على لسانه.. وانطفأت جذوة أحلامه ويموج الأمل متدفقاً أمامه ولكن..

كان يكفى لهذا الراقد في الأحلام قراراً واحد ليبدأ فى تنفيذه، فإن القرارات التى لا تكون خطة تنفيذها جزءا منها لا تتعدى الأحلام..

القرار الأمريكى أم اليابانى :

والقرار الجيد يجب أن يكون قابلاً للتطبيق.. وعندما عرضنا العوامل التى تتدخل فى الاختيار.. كان على رأسها :

الفاعلية :

قال لى صاحبى بعد أن اتخذنا القرار وبدأنا فى التخطيط للتنفيذ : « من المهم أن يتم توضيح القرار للمنفذين .. وإقناعهم به، وذكر مبررات اتخاذه.. مع التأكد من أنهم يدركون ذلك بكل دقة.. بالإضافة إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للتنفيذ والتفاعل مع القرار ».

اتسعت ابتسامتى وأنا أقول له : « إن هذا الموضوع سيحتاج منا أن نقطع الكرة الأرضية من غربها إلى شرقها ».

نظر إلىَّ بدهشة، فقلت له موضحاً :

لقد أخذنا القرار بالطريقة اليابانية... حيث بعناه أثناء صنعه.. ولذلك فكل ما قلته تم الانتهاء منه وفريق المنفذين على أحر من الجمر للتنفيذ... وراجع الخطوة السادسة للتعرف على كيفية بيع القرار قبل صنعه.

وسوف تتعلم هناك من النبى ﷺ .

فما هو التنفيذ ؟

هو وضع القرار موضع التطبيق بإلزام شخص أو أشخاص معينين بأداء مهام محددة.. فى وقت معين ولفترة زمنية محددة.. باستخدام إمكانات مادية محددة.

إن اتخاذ القرار وتنفيذه عمليتان تكمل إحداهما الأخرى، وأُولى قواعد التنفيذ :

التأكد من مشاركة كل من بإمكانه المساهمة فى صنع القرار.

إصدار القرار:

ولا يعنى إصدار القرار البيان بصيغته لجمهور المنفذين فهو ليس خطبة استمالة أو تأجيج عواطف، ولكن . . .

"القرار الناجح هو الذى تكون خطة تنفيذه جزءاً منه".

بيان تنفيذى

إن القرار الذى سيصدر منك الآن لا بد أن يكون محتوياً على عدة فقرات .

أولاً : نص القرار .

ثانياً : من يجب إبلاغه القرار .

ثالثاً : التخطيط للعمل .

رابعاً : تحديد المسئوليات .

خامساً : الجدول الزمنى .

سادساً : مصادر الميزانية .

إنها عناصر خطة كاملة وليس مجرد حلم ترغب فى تحقيقه فتلقيه لغيرك ليحققه لك .

ويمكن أن نلمس برقة كل فقرة من الفقرات السابقة حيث إنها كما قلنا قد تنفرد بها خطوة فى « سلسلة إدارة الذات »[1] .

أولاً: نص القرار

يجب أن يكون واضحاً محدداً بالأرقام والعبارات الاصطلاحية المتفق عليها، ونحاول بقدر الإمكان عدم ذكر الألفاظ التى تحتمل التأويل وتنتج أكثر من وجهة نظر. . وأن نحيل إلى خطة التنفيذ عند الاختلاف حول الألفاظ.

ثانياً: إبلاغ القرار

يجب إبلاغ القرار لكل من له علاقة به. . والتأكد أنه قد وصله؛ بل والحوار حول مقصوده، والرد على أى مبهم فى ألفاظه.

ثالثاً: التخطيط للعمل

وفيما يلى عدد من الخطوات الكفيلة بنجاح خطة التنفيذ بقدر الإمكان:

١- قسم الحل إلى عدد من الخطوات المتتابعة والتى يسهل إدارتها.

٢- تأكد من أن كل فرد يعرف تماماً ما يجب عليه عمله.

٣- أن يلتزم الجميع بالخطوات المحددة طوال عملية التنفيذ.

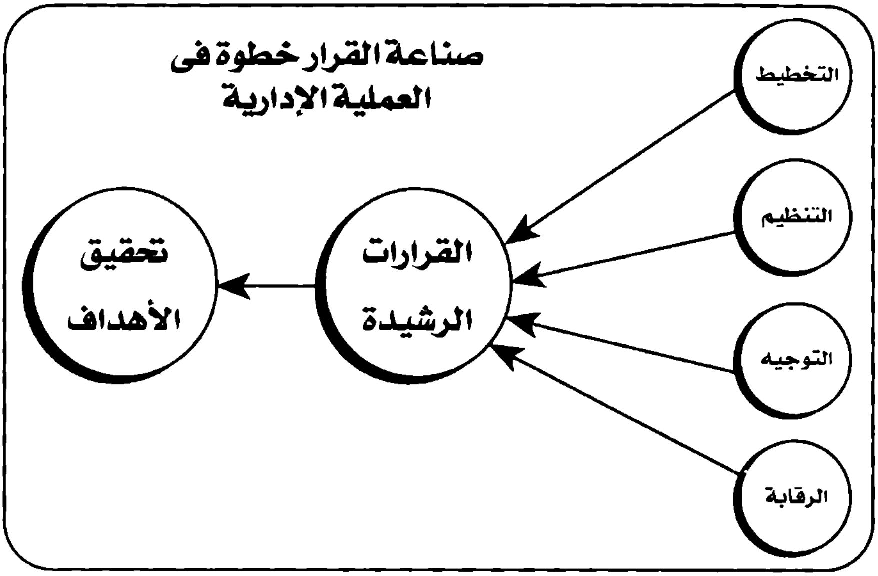
٤- وضع نظام للتقييم والمتابعة.

٥- التأكد من أنه سوف يتم جمع كل البيانات اللازمة.

٦- تحديد الخطط البديلة (خطط الطوارئ) .

---

(١) انتظر في هذه السلسة (إدارة الذات) موضوعات تتناول التعامل مع عناصر العملية الإدارية مثل التخطيط والتنفيذ والمتابعة. . . إلخ وذلك بالشرح الوافي المبسط.



ويجب هنا وضع النقاط التالية فى الحسبان :

- ما هى المشاكل التى يمكن أن تثور والفرص التى يمكن أن تلوح؟
- ما احتمالات حدوث تلك المشاكل أو الفرص؟
- ما الذى يمكن عمله للحيلولة دون وقوع تلك المشاكل؟ أو السماح بحدوث الفرص؟
- كيف ستعرف أن هناك مشكلة قد حدثت أو فرصة قد لاحت؟
- ما العمل الذى سوف تقدم عليه لتقليل الآثار الضارة أو لزيادة الآثار المفيدة عند حدوث الفرصة، أو المشكلة.
- كيف ستتعامل مع المشاكل أو الفرص غير المتوقعة؟

رابعاً: توزيع المسئوليات

هو جزء من الخطة أن تحدد المسئول عن كل خطوة منها، ونذكر هنا هذه النقطة حيث نحذر **أن يكون القرار ابن ضائع بلا أب يتولاه**... وعندما يضى التحديد الجيد للمسئوليات فإن خزان العسل سوف يمتلئ بالماء... ولذلك قصة فاسمعها..

الملك وخزان العسل:

يحكى أن ملكاً كان يحب العسل الممتاز وأراد أن يعرف مدى حب شعبه له، فأمر بوضع برميل كبير فى وسط المدينة وطلب من كل من يحب الملك أن يصب كأساً من العسل الصافى فى البرميل.

ورأى أحد الرعية أن يصب كأساً من الماء بدلاً من العسل الغالى الثمن دون أن يؤثر على باقى العسل ظناً منه أن جميع الأفراد سوف يجودون بالعسل الصافى، وعندما كشف الملك عن البرميل وجده مليئاً بالماء إذ أن الفكرة نفسها خطرت ببال جميع الناس!!.

خامساً: الجدول الزمنى

أيضاً من عناصر الخطة.. ولكن نذكر هنا بأن القرار الذى يبدأ تنفيذه بعد الوقت المحدد لا قيمة له.. والذى ينفذ قبل الوقت المحدد يفقد الاهتمام به.

ونذكر بأنه يمكن عمل نوع من أنواع التنفيذ التجريبى المرحلى.. فى فترة زمنية قصيرة وعلى عينة مختارة مما يؤدى إلى حصر الآثار.. والتعرف على ردود الأفعال.

سادساً: مصادر الميزانية

أيضاً جزء من الخطة.. ولكن لا بد أن ندرك أن من عوامل إصدار القرار الجيد أن يكون مناسبا للإمكانيات المادية لذلك فإن الميزانية المرصودة جزء من عملية الاختيار..

ويفشل القرار إذا تعدى الميزانية المحددة ويدل على سوء الاختيار فى البداية.

مراحل فشل التنفيذ :



المرحلة الأولى: الحماسة



المرحلة الثانية: التثبيط



المرحلة الثالثة: الاحباط وخيبة الأمل



المرحلة الرابعة: الهلع والرعب



المرحلة الخامسة: البحث عن مذنب



المرحلة السادسة: معاقبة البرىء

المرحلة القاتلة:



الثناء على القاعد الذى لم يشارك وتكريمه

مواكب المنفذين

نعم لقد بعت القرار قبل إصداره؛ بل وأثناء اتخاذه؛ بل وأضفت إلى ذلك جرعة تحفيز وتفهيم بعد اتخاذه.. ولكن هناك من المنفذين رغم كل ذلك من يعتبر معوقا عند التنفيذ...

الإحسان أن تنجز ١٠٠٪ وليس ٩٩,٩٩٪

فى الغالب ٩٠٪ من الناس فى تقديرنا يؤدون أعمالهم نصف كاملة، ٩٪ يؤدون أعمالهم بمقدار ٥٩٪ من الإحسان، بينما يؤدى ١٪ فقط أعمالهم بمقدار ١٠٠٪ وهذا يعنى أنك كمسئول لا تستطيع أن تكل المهام المطلوب إنجازها كاملة إلا لواحد بالمائة فقط من القوة العاملة المتوافرة لديك، مما يلقى بدوره عبئا ثقيلاً على الإدارة المسئولة التى عليها إنجاز بقية العمل المطلوب.

هذه الظاهرة تعرقل سير العمل. وكثيراً ما يسمع المرء بعض العاملين يؤكدون إنجاز العمل كاملاً فيما عدا بعض اللمسات الطفيفة، الأمر الذى يعنى أن العمل لم يكتمل، وإلا فلماذا لا تستكمل تلك اللمسات البسيطة؟

إن العالم يزخر بالأعذار، وما أكثر أولئك الذين يقدمون الأعذار لعدم تمكنهم من إنجاز العمل المطلوب.

إننا نحتاج إلى الشخص الذى يمكن أن يعتمد عليه والذى رغم كل الأعذار المشروعة يستطيع أن يقتحم العقبات وينجز المهام بمقدار ١٠٠٪.

هذا النوع من الناس يمتلك دوافع ذاتية وقدرة على ترويض النفس وتربيتها،

وعلى المرء أن يسأل نفسه عما إذا كان يمكن الاعتماد عليه وما مقدار إنجازه للعمل: ١٠٠٪ أم ٩٩٫٩٩٪.

وعليك أن تسعى لتكون ذلك الرجل الواحد فى المائة الذى ينجز عمله بمقدار ١٠٠٪ مصداقاً للحديث النبوى: **«إنما الناس كإبل مائة، لا يوجد فيها راحلة»**.(١)

انجز ولا توجز:

جاء أناس إلى رجل يسألونه: "لماذا تفضل ابنك الصغير على أخويه؟" فطلب منهم أن يتريثوا حتى يتكشف لهم السبب، ثم نادى أبناءه الثلاثة وطلب منهم أن يذهبوا إلى الميناء ثم يعودوا إليه بعد ساعة بتقرير عن تلك الزيارة. فذهبوا ثم رجعوا بعد ساعة من الزمان وقد كتب كل منهم تقريره:

الابن الأكبر: لقد تسلمنا شحنة من الآلات.

الابن الأوسط: تسلمنا ثلاث آلات أمس من اليابان.

الإبن الأصغر: تلقينا ثلاث آلات من اليابان لكن هناك قطع غيار مفقودة، وإحدى الوحدات مكسورة، وقدمت طلباً للتأمين بالتعويض فيها، وعلينا أن نستكمل الأوراق المطلوبة فى الأسبوع القادم كى نتجنب دفع غرامة تأخير لهيئة الميناء.

---

(١) رواه البخارى.

وهذا موكب من المنفذين فى عالم الواقع

هل تعرف كيف تعمل معهم؟

الخبير فى كل مجال: الذى يفهم فى كل موضوع وأنت لا تفهم شيئاً.

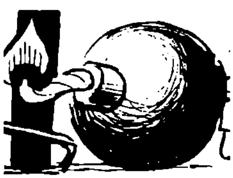
الدكتاتور: الذى يؤمن بأسلوب واحد للعمل هو أسلوبه الشخصى.

الطاعن من الخلف: كلما أدرت ظهرك طعنك بسكين.

المتشاكى باستمرار: الذى يجد الخطأ فى كل شىء إلا فى نفسه.

المتنافس المزاحم: الذى يخوض فى كل يوم معركة ويصر على كسبها وعلى هزيمة الآخرين.

المتفجر: قنبلة نفسية موقوتة، قابل للانفجار بسرعة.



تذكــــر

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ (٢) كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ﴾ (الصف : ٢-٣)

«نحن قوم عمليون»

«حسن البنا»

«اهتم بالوسائل.. أما الغاية.. فسوف تتولى رعاية نفسها»

«غاندى»

«أعظم غاية فى الحياة.. العمل.. لا المعرفة»

«توماس هكسلى»

"من لم يفعل أى شيء.. فلن يحقق أى شيء"

"شكسبير"

الخطوة الثامنة:

المتابعة والتقييم

إن الاكتفاء بتنفيذ القرار دون متابعة وتقييم يعتبر خلال فى إصداره، حيث إن النتائج الطيبة التى قد تظهر فى المراحل الأولى من التنفيذ قد تكون نتيجة المرحلة الأولى من مراحل فشل التنفيذ كما عرضناها منذ قليل، وهى الحماسة ثم تبدأ الانهيارات بعد ذلك..

ولذلك

فإن المتابعة والتقييم هى دفعة طاقة تجعل كل مراحل التنفيذ.. مرحلة حماسية.

وعند الاختيار ووضع الخطة كانت لدينا تصورات مسبقة عن بعض الآثار التى ستترتب على تنفيذ القرار ،ثم إن هناك من هذه الآثار ما سيظهر أثناء التنفيذ، وليس فى قائمتنا ولن يكشفه ويتعقبه ويحاول إزالة عواقبه إلا المتابعة والتقييم.

والإنجاز النهائى للتنفيذ لابد أن يخضع للتقييم عن طريق مقارنته بالأهداف الموضوعة والنتائج المرغوب فى تحقيقها.

وعلى ذلك فإن النتائج الطيبة التى حصدناها فى مراحل التنفيذ الأولى قد ترتفع وترتقى وتعلو نتيجتها بالمتابعة الجيدة والتقويم.

ويمكن أن نضع مجموعة من الأسئلة أمام من يقوم بدور المتابعة :

١- هل تم توصيل القرار إلى المكلفين فى وقته بالصيغة المطلوبة؟

٢- هل شارك جميع المكلفين فى التنفيذ . . وقاموا بدورهم؟

٣- هل تمت كل مرحلة فى موعدها الذى حدد لها؟

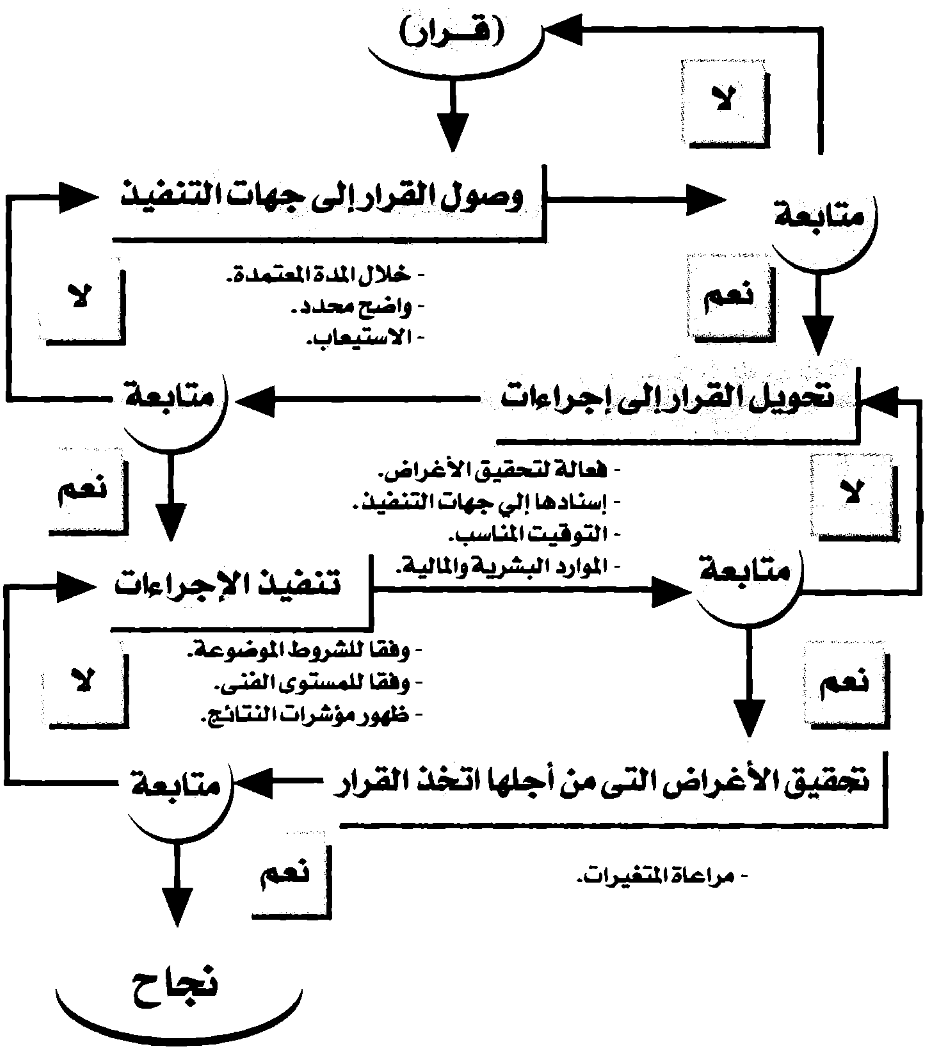
٤- هل استوعبت الميزانية المخصصة لعملية التنفيذ ؟

٥- ما هى المشاكل التى ظهرت أثناء التنفيذ ؟

٦- هل تحققت الأهداف المرحلية عند نهاية كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية؟

ولاحظ معى خريطة التدفق التالية :

محطات المتابعة



الدائرة المغلقة :

إن نتائج التقييم تجعل عملية صناعة القرار دائرة مغلقة .. فعند كل خطوة تنفيذية يتم التقييم بالرجوع إلى الخطوة التى توازيها فى عملية صنع القرار .

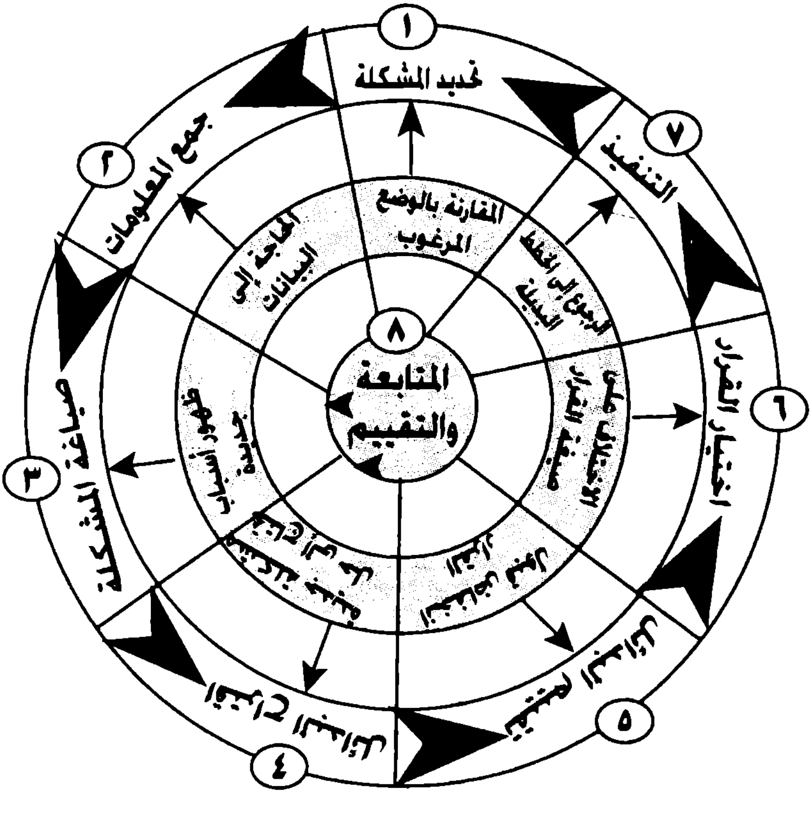
كيف نغلق الدائرة ؟

لاحظ فى الشكل التالى (دائرة صنع القرار) أن كل مشكلة تظهر من خلال المتابعة والتقييم تستلزم الرجوع إلى ما يوازيها من خطوات صنع القرار . .

ومثال ذلك :

- للمقارنة بالوضع المرغوب ← ارجع للخطوة الأولى (تحديد المشكلة) .
- الحاجة إلى البيانات ← ارجع للخطوة الثانية (جمع المعلومات) .
- مشاكل جديدة ينقصها الحل ← ارجع للخطوة الخامسة (تقييم البدائل) . . . . وهكذا .

دائرة صنع القرار



> «من لا يتعلم من تجارب الماضى.. يكون عرضة للوقوع فى نفس الأخطاء مرة أخرى»

الخطوة التاسعة:

بلا ندم

"المرونة هي القدرة على الاعتراف بالخطأ
والعودة إلى نقطة البدأ"

المرونة

عند الحديث عن التخطيط للتنفيذ.. تحدثنا عن تحديد **الخطط البديلة** «خطط الطوارئ»، وهى الخطط التى ستتعامل مع المشاكل أو الانحرافات التى قد يحدثها تطبيق القرار، والقرار ما هو إلا اجتهاد بشرى مهما اتبعنا من خطوات دقيقة عند تنفيذه.. فإنه يصيب ويخطئ.

فلا داعى للندم على اتخاذ مثل هذا القرار عندما يتبين لنا عدم صلاحيته.

واعلم أن الخطوات السابقة لم تضع سدى، فإنه لديك حصيلة جيدة من المعلومات التى جمعتها، ولديك مشكلة محددة جيداً؛ بل وتم تحليلها فى ضوء المعلومات التى جمعتها.. ثم إن هناك حصرا وافيا للبدائل الممكنة؛ بل وتقييمًا عميقا لكل بديل، وهناك فى النهاية مجموعة من البدائل التى تم الاختيار منها..

فأنت تستطيع أن تعود إلى دائرة صنع القرار خطوة خطوة وذلك لتصحيح المسار.. ولكن يتطلب ذلك:

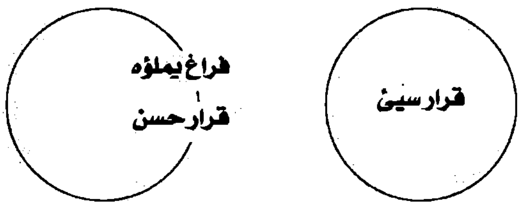
١- التأكد من التنفيذ الجيد والمتقن للقرار.. وأنه قد أخذ الوقت الكافى للتنفيذ.

٢- التأكد من أن فشل القرار بسبب عدم صلاحيته لا بسبب خلل فى التنفيذ أو تقصير من المنفذين.

٣- معرفة إيجابيات القرار وسلبياته.. والنتائج التى حققها ولم يحققها من الأوضاع المرغوبة.

تذكر أن:

- إذا كنت لا تعرف ماذا ستفعل.. فهل ستعرف ما الذى لن تفعله ؟
- لكى اتخذ قراراً أفضل على أن أتوقف عن المضى فى تنفيذ القرار السيئ



- **ترك المألوف المريح- يحتاج إلى شجاعة**
- فإذا أردت كوباً ساخنا من الشاى فعليك أن تفرغ كوبك أولاً

«مثل صينى»

مع تمنياتنا بقرار فعال

(٢٥)

قاعدة ذهبية فى اتخاذ القرارات الشخصية والعملية

قواعد ذهبية لاتخاذ القرارات العملية

١- الدعاء والاستخارة قبل اتخاذ القرار.

وصلاة الاستخارة تصح أن تكون صلاة اتخاذ القرارات غير أنه لا يجوز تغيير اسمها، فعن جابر بن عبد الله رضى الله عنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعلمنا الاستخارة فى الأمور كلها كما يعلمنا السورة من القرآن يقول: "إذا هم أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة ثم ليقل: **«اللَّهُمَّ أنِّى أسْتَخِيرُكَ بِعِلْمِكَ وَأسْتَقْدِرُكَ بِقُدْرَتِكَ وَأسْألُكَ مِنْ فَضْلِكَ الْعَظِيمِ فَإنَّكَ تَقْدِرُ وَلا أقْدِرُ وَتَعْلَمُ وَلا أعْلَمُ وَأنْتَ عَلامُ الْغُيُوبِ اللَّهُمَّ إنْ كُنْتَ تَعْلَمُ أنَّ هَذَا الأَمْرَ خَيْرٌ لِى فِى دِينِى وَمَعَاشِى وَعَاقِبَةِ أمْرِى أنْ قَالَ عَاجِلِ أمْرِى وَآجِلِهِ فَاقْدُرْهُ لِى وَيَسِّرْهُ لِى ثُمَّ بَارِكْ لِى فِيهِ وَإنْ كُنْتَ تَعْلَمُ أنَّ هَذا الأَمْرَ شَرٌّ لِى فِى دِينِى وَمَعَاشِى وَعَاقِبَةِ أمْرِى أوْ فِى عَاجِلِ أمْرِى وَآجِلِهِ فَاصْرِفْهُ عَنِّى وَاصْرِفْنِى عَنْهُ وَاقْدُرْ لِى الْخَيْرَ حَيْثُ كَانَ ثُمَّ أرْضِنِى قَالَ وَيُسَمِّى حَاجَتَهُ»**(١).

٢- العلم قبل اتخاذ القرار.

٣- الشورى فى اتخاذ القرار.

٤- تغليب العقل على العاطفة عند اتخاذ القرارات.

إن الشجاعة فى القلوب كثيرة ... ورأيت شجعان العقول قليل

---

(١) رواه البخارى.

ويقول الشاعر:

لكل داء دواء يســـــتطب به ... إلا الحماقة أعيت من يداويها

٥- احذر من الإثارة والاستغفال والاستدراج.

- فى معركة الجسر عام ١٣ للهجرة فى زمن عمر بن الخطاب رضى الله عنه قال عمر بن الخطاب رضى الله عنه « لأبى عبيد بن مسعود الثقفى »:

اسمع من أصحاب رسول الله ﷺ، وأشركهم فى الأمر ولا تجتهد مسرعاً حتى تتبين، ولا يمنعنى أن أؤمر سليط بن قيس إلا سرعته إلى الحرب، وفى التسرع إلى الحرب ضياع الأعراب، فإنه لا يصلح إلا الرجل المكيث" (أى المتأنى).

- كان سليمان عليه السلام مدركاً لهذا الأمر عندما جاءه الهدهد، فقال الله تعالى على لسان الهدهد: ﴿ **فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِن سَبَإٍ بِنَبَإٍ يَقِينٍ (٢٢) إِنِّي وَجَدتُّ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِن كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ (٢٣) وَجَدتُّهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِن دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لا يَهْتَدُونَ (٢٤)** ﴾ [النمل: ٢٢-٢٤].

فكان جواب سليمان: ﴿ **قَالَ سَنَنظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (٢٧) اذْهَب بِّكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهْ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّ عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ** ﴾ [النمل: ٢٧، ٢٨]

- ولقد عاتب الله داود على استعجاله في الجواب وتأثير أحد الشركاء على قراره ورأيه، فقال تعالى: ﴿ **وَهَلْ أَتَاكَ نَبَأُ الْخَصْمِ** (١) **إِذْ تَسَوَّرُوا الْمِحْرَابَ** (٢) **(٢١) إِذْ دَخَلُوا عَلَىٰ دَاوُودَ فَفَزِعَ مِنْهُمْ قَالُوا لا تَخَفْ خَصْمَانِ بَغَىٰ بَعْضُنَا عَلَىٰ بَعْضٍ فَاحْكُم**

(١) الطرفان المتخاصمان وهما ملائكة بصورة البشر.

(٢) تسلقوا سور مصلاه ونزلوا إليه.

بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَلا تُشْطِطْ وَاهْدِنَا إِلَىٰ سَوَاءِ الصِّرَاطِ (٢٢) إِنَّ هَذَا أَخِي لَهُ تِسْعٌ وَتِسْعُونَ نَعْجَةً وَلِيَ نَعْجَةٌ وَاحِدَةٌ فَقَالَ أَكْفِلْنِيهَا(١) وَعَزَّنِي فِي الْخِطَابِ(٢) (٢٣) قَالَ لَقَدْ ظَلَمَكَ بِسُؤَالِ نَعْجَتِكَ إِلَىٰ نِعَاجِهِ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْخُلَطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ إِلاَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَقَلِيلٌ مَّا هُمْ وَظَنَّ دَاوُودُ أَنَّمَا فَتَنَّاهُ فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ ﴾
[ص: ٢١-٢٤]

– وكذلك لما جاء أحد الجنود إلى القائد المسلم النعمان بن مقرن يستحثه فى القتال فقال النعمان: «نريد بالمكث ما تريد بالحث».

٦ - الاتزان فى دراسة القرار.

٧ - الحزم وعدم التردد فى اتخاذ القرار.

-- يقول تعالى: ﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

[آل عمران: ١٥٩]

– ويقول الشاعر:

إذا كنت ذا رأى فكن ذا عزيمة فإن فساد الرأى أن تترددا

– **يقول علماء المسلمين**: أن الله حفظ الإسلام بوقفة أبى بكر الصديق أمام المرتدين حيث اتخذ قراراً حازماً لا تردد فيه، فأعلن الحرب ضد المرتدين رغم أن الصحابة ومنهم عمر بن الخطاب لم يكونوا مع أبى بكر فى رأيه ذاك، إذ جاء عمر ابن الخطاب إلى أبى بكر محاولاً صرفه عن رأيه هذا، فأمسك أبو بكر بتلابيب عمر وقال له: "يا عمر! أجبار فى الجاهلية خوار فى الإسلام، والله لأقاتلن من

(١) أنزل لى عنها واجعلنى كافلها.

(٢) غلبنى وقهرنى فى المحاجة والمجادلة.

فرق بين الصلاة والزكاة، والله لو منعونى عناقاً (أو عقالاً) كانوا يؤدونه لرسول الله لقاتلتهم عليه، فقال عمر: ومع من تقاتلهم؟ فقال أبو بكر: وحدى، حتى تنفرد سالفتى (أى تنقطع رقبتى)، ثم ركب فرسه وأراد أن يقاتلهم وحده، فلما رأى المسلمون عزيمة أبى بكر وحزمه شرح الله صدورهم لقتال المرتدين، فكان النصر حليفهم، فحفظ الله الإسلام بموقف أبى بكر وحزمه ذاك.

ولكن نريد أن نؤكد هنا أن الحزم وعدم التردد لا يعنى التسرع فى اتخاذ القرار.

٨- السرعة فى تنفيذ القرار.

من المشاكل الكبيرة التى تفقد قيمة القرار المتخذ هو تمطيط وتمييع القرار بعد اتخاذه وعدم الإسراع فى تنفيذه، فيصبح القرار حبراً على ورق.

٩- المركزية واللامركزية

إن اللامركزية المحدودة (غير المطلقة) هى الأولى والأنفع والأصلح للقرار، ومن هنا ظهر أسلوب فى الإدارة يسمى الإدارة بالأهداف، حيث يتم توضيح الأهداف للأفراد ثم يترك لهم حرية اتخاذ القرارات التى يرونها مناسبة، بشرط أن تتحقق الأهداف المرسومة.

١٠- أهمية المعارضة فى اتخاذ القرار.

المعارضة (غالباً) فيها خير كثير، وإثراء للنقاش، وتمحيص للأفكار، وتبيان لإيجابيات وسلبيات كل رأى، كما أنها تساعد على عدم الانسياق العاطفى وراء رأى واحد.

١١- احترام القرارات لا تقديسها.

إن القرار المتخذ لا بد أن يُحترم. لذا لا يجوز التساهل والتسرع فى تغيير القرار، ولكن فى الوقت ذاته لا يعنى احترام القرار أن يتم تقديسه، لأن القرار ما هو إلا اجتهاد بشرى، والمجتهد يصيب ويخطئ، فالرجوع إلى الصواب بعد التيقن منه وعدم التمادى فى الخطأ، فيه خير كثير وتوفير للوقت والجهد والمال.

١٢- توسط القرار بين الواقعية والطموح.

لا بد من دراسة إمكانية تحقيق القرار، أى دراسة واقعية القرار، والطموح دليل على علو الهمة، كما أنه يوجد التحدى، ويجعل لمتخذى القرار هدفاً سامياً يسعون لتحقيقه.

١٣- اختيار الوقت المناسب عند اتخاذ القرار.

١٤- نظام الاتصال الرأسى والأفقى فى اتخاذ القرار.

إذا كان هناك اتصال رأسى حيث الفرد يتصل برئيسه من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل. فإن هناك اتصالا أفقياً حيث يتصل الأفراد أو تتصل الأقسام التى تربطها علاقة (وهى فى نفس المستوى التنظيمى) للتشاور مع بعضهم البعض واتخاذ القرارات والتوصيات، بحيث تحدد اللوائح والأعراف حدود هذا الاتصال (الأفقى) فى اتخاذ القرارات وذلك حتى لا تتضارب هذه القرارات مع تلك التى تصدر من المسئولين فى الاتصال الرأسى.

هذا الأسلوب يختصر الوقت ويقلل من طول السلسلة التنظيمية البيروقراطية، فبدلاً من أن يرتفع الموضوع من أسفل إلى أعلى (المدير) ثم ينزل إلى القسم الآخر المتعلق به ليدرس، ثم يصعد إلى المدير مرة أخرى، ثم يرجع أخيراً إلى من وقع

الأمر، فإنه بالإمكان اختصار هذه السلسلة وذلك بأن يكون لكل قسم اتصال بباقى الأقسام، فإذا أراد دراسة موضوع ما فإنه يتصل بالقسم المختص ويتم تدارس هذا الموضوع ثم اتخاذ التوصية المناسبة أو القرار المناسب. ويمكننا أن نضيف ما يمكن تسميته بالاتصال المتعرج حيث إنه من غير الضرورى أحياناً أن يحصر الاتصال فى المستوى التنظيمى الواحد؛ بل يكون من المستحسن أحياناً إلغاء المستويات التنظيمية وفتح قنوات الاتصال بين جميع الإدارات والأقسام دون النظر إلى المستوى التنظيمى للإدارة أو القسم.

١٥- إقناع المنفذين للقرار أولى من إكراههم عليه.

ولكن أحياناً من الحكمة الإكراه فى تنفيذ بعض القرارات، فعندما تتحقق المصلحة فى أمر لا يقتنع به البعض فينبغى إلزامهم وإكراههم على تنفيذه (ولكن فى حدود ضيقة).

١٦- الاعتدال فى كم القرارات المتخذة.

فكثرة القرارات تؤدى إلى اختزال مساحة الاجتهاد والإبداع والتفكير.

١٧- الإبداع والابتكار والتجديد فى القرار.

١٨- تغليب التفاؤل على التشاؤم.

ومن المهم التنبيه فى هذا المقام إلى أن تغليب التفاؤل على التشاؤم لا يعنى أن يعيش متخذ القرار أو صانعه فى الخيال، أو أن يتجاهل أو يهمش كل السلبيات والعوائق والمشكلات، فإن ذلك إفراط فى التفاؤل وهو مذموم ولا يؤدى بصاحبه إلا إلى الفشل والهلاك. فالاعتدال والتوسط والتوازن مع شىء من التفاؤل هو ما نطالب به وندعو إليه.

١٩- على متخذ القرار أن يدرك أن النقص من طبيعة البشر.

وأن الكمال لله تعالى والعصمة لنبيه ﷺ لذا فليس عيباً أن يخطئ متخذ القرار إذا اجتهد وبذل جميع الأسباب التى بين يديه، وأن الخطأ الأكبر أن يتعامل صانع القرار أو متخذه بنفسية الرجل الذى لا يخطئ؛ لأنه سيصاب بالإحباط وضعف الثقة بالنفس والتردد عن اتخاذ أى قرار عندما تتكرر عنده القرارات الخاطئة.

ويقول ابن الرومى:

هم الناس والدنيا ولا بد من قذى

يلم بعين أو يكدر مشربا

ومن قلة الإنصاف إنك تبتغى

المهذب فى الدنيا ولست المهذبا

ويقول الشاعر:

ومن ذا الذى ترضى سجاياه كلها كفى المرء نبلا أن تعد معايبه

٢٠- تحمل المسئولية عند اتخاذ القرار:

إن من الأخطاء التى يرتكبها بعض المسئولين عند اتخاذهم لبعض القرارات (لا سيما القرارات المتعلقة بالمرؤوسين) فرارهم من تحمل مسئولية قراراتهم التى اتخذوها أو هروبهم من مواجهة المرؤوسين الذين صدرت فى حقهم هذه القرارات، لذا تجد بعض المسئولين يقومون باتخاذ بعض القرارات ثم يسافرون

مباشرة إلى خارج الدولة أو يمتنعون عن الحضور إلى وظائفهم.

إن هذا السلوك يجعل المرؤوسين يشعرون بضعف رؤسائهم، وربما قاموا بالسخرية منهم والتندر بهم، هذا بالإضافة إلى الإشاعات التى قد تنتشر، والإحباط النفسى الذى يعم بين المرؤوسين، لذا وجب على متخذ القرار أن يدرك عواقب قراراته وأن يتحمل مسئولية ذلك، وأن يكون قوياً واثقاً من قراراته قادراً على مواجهة مرؤوسيه، فالهروب لا يعالج المشكلة؛ بل ربما يعقدها.

٢١- الابتعاد عن اتخاذ القرارات من برج عاجي.

٢٢- التكامل بين خبرة الشيوخ وحماس الشباب.

٢٣- الحذر من أمعية القرارات.

أى الحذر من التقليد الأعمى فى القرارات المتخذة، فليس كل ما يصلح للبعض يصلح للبعض الآخر.

٢٤- تغليب الرفق على الشدة فى القرارات.

وبمعنى آخر تغليب القرارات الإيجابية على القرارات السلبية أو تغليب القرارات التى تجلب المنفعة للآخرين والخير لهم على القرارات التى فيها مضرتهم وإيقاع الشر بهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه قد يضطر متخذ القرار أن يتخذ القرار الأكثر قسوة وحزماً من أجل مصلحة يقدرها، وهذا الأمر مطلوب (ولكن ليس دائماً)، ولذا يقول الشاعر:

فقسا ليزدجروا ومن يك راحماً فليقسُ أحياناً على من يرحم

٢٥- لا ترفض رأياً ابتداء.

فقد يكون هذا الرأى (لأول وهلة) غريباً أو ساذجاً أو طائشاً أو مستهجناً، ولكن لا يعنى ذلك أن يرفضه متخذ القرار دون التأمل فيه ودراسته، فربما يكون رأياً صائباً أو ربما يستخلص من بعض جوانبه القرار الصائب، أو ربما يقود إلى القرار المناس

المراجع

المراجع

١- إدارة الأداء.. دليل شامل للإشراف الفعال: ماريون .أ. هاينز، ترجمة: د. محمود مرسى، د. زكى راتب غوشة، د. ربحى محمد الحسن، معهد الإدارة العامة- المملكة العربية السعودية - إدارة البحوث ١٩٩٨.

٢- إدارة الاجتماعات: د. نادر أحمد أبو شيحة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية (٢٥٧)، جامعة الدول العربية.

٣- أساسيات فى الإدارة (١) أ.د. على السلمى، د.أحمد فهمى، د.محمد المحمدى الماضى جامعة القاهرة، التعليم المفتوح ١٩٩٨.

٤- أسرار قادة التميز: د. إبراهيم الفقى، سلسلة إصدارات بميك ١٩٩٦.

٥- أصول الإدارة، محمود عساف، القاهرة - مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦.

٦- أفكار عظيمة فى الإدارة: د. جاك دنكان - ترجمة: محمد الحديدى - الدار الدولية للنشر والتوزيع.

٧- الإدارة والقيادة أساليب ومهارات: رضوان يونس ١٩٩٨.

٨- الإدارة: (المهام، المسئوليات، التطبيقات) جـ٢، بيتر دراكر، ترجمة: لواء محمد عبد الكريم. الدار الدولية للنشر والتوزيع.

٩- الأساليب الحديثة فى التفكير الإدارى: (برنامج تدريبى غير منشور)، د. عبد الرحمن توفيق. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

١٠- البرنامج التدريبى: تحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات. أساليب ومهارات (غير منشور)، د. أسامة فريد، توتاليتى.

١١- الرحيق المختوم - (بحث فى السيرة النبوية) صفى الرحمن المباركفورى.

١٢- المنهج التربوى لسيرة النبوية - التربية القيادية ... منير الغضبان.

١٣- المهارات القيادية والإدارية للإدارة التنفيذية : (برنامج تدريبى غير منشور)، د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

١٤- المهارات القيادية والعمل الجماعى: (برنامج تدريبى غير منشور)، د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

١٥- برنامج دعم مهارات القيادات النسائية: ٨-١٠ يونيو ١٩٩٩ - منتدى المرأة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة. البرنامج الثانى: مهارات صنع القرار. المدرب د. حسن العلوانى (غير منشور).

١٦- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، (برنامج تدريبى غير منشور)، د. على الحمادى. ديسمبر ١٩٩٣ . معهد التنمية الإدارية. دولة الإمارات العربية المتحدة.

١٧- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات (برنامج تدريبى غير منشور) د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

١٨- دليل التدريب القيادى : د. هشام الطالب .

١٩- دليل المدير العربى إلى صنع القرار، القاهرة ١٩٩٤، مركز القرار للاستشارات .

٢٠- سيكولوجية اتخاذ القرار وعلاقته بسمات الشخصية : دراسة نفسية تجريبية، يوسف عز الدين، رسالة ماجستير فى الآداب كلية الآداب- جامعة القاهرة . قسم الدراسات الاجتماعية ١٩٦٧ (غير منشورة) .

٢١- صانعو التاريخ الأمريكى : عبد الحميد جودة السحار- مكتبة مصر- القاهرة .

٢٢- صنع القرار الإدارى فى منظمات الإدارة : د. السيد عليوه، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ١٩٨٧ .

٢٣- عملية حل المشاكل : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، (برنامج تدريبى غير منشور) .

٢٤-فاعلية نظم المعلومات، (برنامج تدريبى غير منشور)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .

٢٥-كيف تساعد الجماعات على اتخاذ القرار : جريس لوكاس إليون، ترجمة : محمود محمد الشريف، سلسلة العلاقات الإنسانية (٢٥)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، طبعة٢، ١٩٨١ .

٢٦-كيف تكون مديراً ناجحاً. جيمس فزيس بلاك، ترجمة عبد الحليم ثابت، دار قباء للطباعة ١٩٩٩ .

٢٧- مجلة الإدارة -العدد الثاني- المجلد ٢٥- أكتوبر ١٩٩٢ .

٢٨- مجلد موسوعة القرار-١٩٩٣، (الأعداد من يناير ١٩٩٣ حتى ديسمبر ١٩٩٣، مركز القرار للاستشارات.

٢٩- مختار الأصم، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ورقة علمية لمعهد التنمية الإدارية، أبو ظبى ، سبتمبر ١٩٩٣ .

٣٠- مقدمة فى حل المشاكل: (الأدوات والأساليب)، (برنامج تدريبى غير منشور).

٣١- نعم أو لا (المرشد إلى قرارات أفضل): تأليف: سبنسر جونسن. ترجمة: رسيم سالم السالم.

٣٢- Decision Making, Proven methods for better decision, Paul Moody, MC Graw Hill book company (1993).

الفهرس

الفهرس

الموضوع الصفحة

كتب للمؤلف

سلسلة: «أولادنا»

١- بلوغ بلا خجل.

٢- مراهقة بلا أزمة (الجزء الأول) ترويض العاصفة.

٣- مراهقة بلا أزمة (الجزء الثانى) فنون تربوية.

٤- شباب بلا مشاكل (تحت الطبع).

سلسلة: «إدارة الذات»

١- دليل الشباب إلى النجاح.

٢- بلا ندم « كيف تحل مشكلاتك وتتخذ قرارات فعالة؟ ».

٣- إلى القلوب « برنامج الحديث الإقناعى وفن توصيل المعلومات ».

سلسلة: «المرأة وإدارة الذات»

الكتاب الأول : قوية الجسم

١- التزمى بسنن الفطرة.

٢- بين الوقاية والعلاج.

وانتظروا

على طريق النجاح

دروس أخـــرى لإدارة الذات حــــول الإبداع والتـفكيـر الابتكارى وفن تو صـيل المعلومات ومخاطبة الجماهير وطرق الاحتفاظ بالأصدقاء.

وراجعوا

مفتاح هذه السلسة

الكتاب الأول

إدارة الذات
دليل الشباب إلى النجاح

د. أكرم رضا

إن أتخاذ القرار السريع الفعال في الوقت المناسب يختصر عليك الكثير من الوقت والجهد والمال . ولذلك فنحن نقول لك : كلما كان أسلوبك في أتخاذ القرار واضحاً ومتقناً فإنك ستعبر الكثير من مشكلات الحياة بلا ندم .

وكتابنا هذا مساهمة علي طريق إدارة الذات الذي نحاول من خلاله أن نتعلم الأسلوب العلمي في حل مشكلاتنا ويصل بنا في النهاية إلي القرار الناجح الفعال ولا ندم .

الناشر

دار التوزيع والنشر الإسلامية
٢٥١ش بورسعيد ت: ٣٩٠٠٥٧٢ فاكس: ٣٩٣١٤٧٥